

**ELEMENTOS CLAVE PARA EL APROVECHAMIENTO DE LA
INNOVACIÓN SOCIAL EN LA EMPRESA PRIVADA**

ELKIN LEONARDO ROLDÁN VARGAS

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL
CONOCIMIENTO
MEDELLÍN
2017**

**ELEMENTOS CLAVE PARA EL APROVECHAMIENTO DE LA INNOVACIÓN
SOCIAL EN LA EMPRESA PRIVADA**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al
título de magíster en Gerencia de la Innovación y el
Conocimiento**

ELKIN LEONARDO ROLDÁN VARGAS¹

Asesora: Bárbara Patricia Osorio Montoya, M. Sc.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL
CONOCIMIENTO
MEDELLÍN
2017**

¹ roldanel@hotmail.com

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

Medellín, 14 de agosto de 2017

AGRADECIMIENTOS

Al terminar el desarrollo de este trabajo de grado de maestría el autor considera necesario agradecer de manera especial a:

la directora del trabajo de
grado, profesora Bárbara Patricia Osorio,
M. Sc.,
a quien considero una gran
maestra y amiga;

a mi padre Jesús Eduardo Roldán por su ejemplo de amor, compromiso y
superación y a quien extraño con el corazón;

a la Universidad EAFIT por la puesta en marcha de este programa de maestría, y

a mi familia por su apoyo y cariño

RESUMEN

La innovación social es un tema que cobra cada vez más fuerza y que viene siendo objeto de estudio de muchas instituciones e investigaciones en el mundo. No obstante, el estudio específico de procesos de innovación social en cabeza de organizaciones privadas con ánimo de lucro no es muy común. El objeto del presente trabajo es determinar los elementos fundamentales que deben considerarse por parte de una empresa privada que quiera desarrollar procesos de innovación social como su actividad prioritaria, creando de esta manera oportunidades diferenciales de desarrollo en las mismas.

La investigación se aborda a partir de una exploración bibliográfica con enfoque hermenéutico en el que se exploraron el concepto de innovación social, sus tipos y sus enfoques a partir de la clasificación de los textos para la interpretación y análisis de resultados. Dicha investigación arrojó elementos internos en la organización que permiten una preparación para el abordaje de la innovación social que se interrelacionan con unos elementos externos fundamentales que han marcado a través del tiempo el manejo de las innovaciones sociales.

De igual forma se plantean las condiciones necesarias para incursionar de manera más asertiva en el proceso de innovación, social y se constituyen en las oportunidades para que la organización privada se apropie de la innovación social como actividad prioritaria.

Palabras clave: innovación social, organización privada.

ABSTRACT

The Social innovation is a topic which receives more importance and has been under study of many institutions and research around the world. However, the specific study of social innovation processes at the head of private for-profit organizations is not very common. The purpose of this paper is to determine the fundamental elements that should be considered by a private company that wants to develop processes of social innovation as its priority activity creating in this way differential opportunities of development in them.

The research is approached from a bibliographical exploration with hermeneutical focus in which the concept of social innovation, its types and its approaches were explored from the classification of the texts for the interpretation and analysis of results. This research yields internal elements in the organization that allows a preparation for the approach of social innovation that are interrelated with some fundamental external elements that have marked the management of social innovations over time. Likewise, the conditions necessary to assertively enter the process of innovation, social and constitute the opportunities for the private organization to appropriate social innovation as a priority activity.

Key words: social innovation, private organization.

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	10
2. MARCO CONCEPTUAL	13
2.1 Innovación	13
2.1.1 Evolución del concepto de innovación	13
2.1.2 El concepto de innovación	14
2.1.3 Tipos de innovación	16
2.1.4 Otras miradas y clasificaciones de la innovación	17
2.2.1 Contexto	18
2.2.2 Conceptos de innovación social	18
2.2.3 Organismos multilaterales vinculados con temas de innovación social	20
2.2.4 Tipos de innovación social	23
2.2.5 Innovación social corporativa	31
2.2.6 Valor compartido	32
2.2.7 Innovación social y empresa privada	34
2.3 Organizaciones	38
2.3.1 Conceptos	38
2.3.2 Organización privada	40
3. DISEÑO METODOLÓGICO	41
3.1 Alistamiento de los datos	42
3.2 Análisis documental	42
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	44
4.1 La innovación social en contraste con otros tipos de innovación	44
4.1.1 Características diferenciadoras de la innovación social	45
4.1.2 Elementos comunes de la innovación social con otros tipos de innovación	46
4.2 Elementos internos y externos que deben considerarse para hacer innovación social desde la perspectiva de las organizaciones privadas	48
4.2.1 Elementos internos	48
4.2.2 Elementos externos	52
5. CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS	62
REFERENCIAS	67

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tipología de innovación social según origen.....	22
Tabla 2. Enfoques de la innovación social	24
Tabla 3. Diferencias y similitudes de la innovación social frente a otros tipos de innovación.....	39
Tabla 4. Elementos internos que las organizaciones privadas deben tener para incursionar en la innovación social.....	44
Tabla 5. Elementos externos que las organizaciones privadas deben tener para incursionar en la innovación social.....	50

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Elementos internos y externos de las organizaciones privadas
favorecedores de procesos de innovación social.51

Gráfica 2. Condiciones que favorecen la innovación social cuando es liderada por
empresas privadas 53

1. INTRODUCCIÓN

Cada vez se hace más evidente que se está ante una movilización alrededor del concepto de innovación y que las organizaciones públicas y privadas se están preguntando en forma permanente por nuevas maneras de hacer sus productos o servicios de tal manera que les genere rentabilidad y que, además, satisfaga las necesidades sociales, comerciales y económicas de los consumidores. Autores como Mulgan, Tucker, Rushanara y Sanders (2011) afirman que la innovación es la única alternativa para la subsistencia de las empresas en los diferentes mercados.

Dentro de todo el desarrollo del concepto de innovación emerge la expresión “innovación social”, otorgada a aquellos procesos que buscan satisfacer necesidades humanas mediante iniciativas creativas y efectivas con miras a ser replicadas en otros contextos. A pesar de que la innovación social ha sido vista como una responsabilidad del Estado, en su rol de protector de los derechos humanos, cada vez mayor cantidad de empresas identifican en lo social una posibilidad de ofrecer sus servicios, dada la ineficacia de los procesos sociales liderados por los entes gubernamentales. (Martínez Moreno 2011). Al respecto, Morales Gutiérrez (2009) señala que varios autores concuerdan en que posiblemente uno de los registros dominantes en las próximas décadas será el énfasis en la innovación social y que dicho interés por ella se dará por el agotamiento de los mercados tradicionales y la ampliación de los emergentes: la base de la pirámide (Mutis y Ricart, 2008); es así como la supervivencia de las empresas en muchos sectores, sobre todo en aquellos de naturaleza hipercompetitiva (informática, electrodomésticos, automoción...) se encuentra ligada con su capacidad innovadora, lo que empieza a despertar un alto interés para incursionar en temas de innovación social. Por otro lado existe un vacío mundial en el estudio específico del proceso de innovaciones sociales en cabeza de

organizaciones privadas con ánimo de lucro (Brandsen, 2016). Según lo plantea el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2014), existe un imaginario negativo frente al hecho de que una organización con ánimo de lucro se involucre en procesos de beneficio social y este es, quizá, uno de los grandes retos que deben enfrentar las empresas privadas a la hora de incursionar en dicho ámbito.

Entonces, cuando una empresa privada desea convertir la innovación social en un pilar de su trabajo, **¿Qué elementos fundamentales debe considerar una empresa privada que quiera hacer de la innovación social una apuesta viable para la compañía?**

El presente ejercicio de investigación tiene como objetivo principal determinar los elementos fundamentales que deben considerarse por parte de una empresa privada que quiera desarrollar procesos de innovación social como su actividad prioritaria. Este ejercicio permitió establecer la opción más conveniente para que una organización privada tenga mayores probabilidades de éxito a la hora de enfocarse en la innovación social. Para el efecto se hizo una exploración bibliográfica con enfoque hermenéutico en el que se exploró el concepto de innovación social, sus tipos y enfoques a partir de la clasificación de los textos para la interpretación y análisis de resultados; de igual manera se analizó la dinámica de la organización privada y sus factores comunes con los tipos de innovación social a fin de identificar el grado de sincronía y concordancia entre ambos conceptos.

Dicha investigación arrojó elementos internos en la organización que permiten una preparación para el abordaje de la innovación social los cuales se interrelacionan con elementos externos fundamentales y que han marcado a través del tiempo una pauta en el tema de las innovaciones sociales.

La generación de dichas interrelaciones constituye un trabajo con distintos niveles de dificultad de acuerdo con las condiciones internas y externas de cada

organización. López Isaza (2014) argumenta que los retos del presente siglo requerirán fórmulas creativas para superar los inconvenientes en múltiples áreas que se han convertido en obstáculos importantes del desarrollo sostenible.

De igual forma se plantean las condiciones necesarias para incursionar de manera más asertiva en el proceso de innovación, social y se constituyen en las oportunidades para que la organización privada se apropie de la innovación social como actividad prioritaria.

Así pues, con el fin de dar cumplimiento al propósito de la investigación, se obtuvo como resultado principal que la innovación social no solo es viable desde el punto de vista del sector privado, sino que es una tendencia mundial que cobrará cada vez más fuerza y que requiere acciones inmediatas e iniciativas por parte de los empresarios para consolidar modelos de negocio claros para la innovación social. De igual forma se identificaron los factores organizacionales fundamentales, a nivel interno y externo, determinantes para viabilizar procesos de innovación social desde el ámbito privado.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera: después de la introducción se presenta el marco de referencia conceptual, en el que se consideran los principales conceptos que apoyan el desarrollo de la investigación y se recogen las definiciones de los conceptos de innovación, innovación social, valor compartido y organizaciones, conceptos que respaldan los temas centrales de la misma. A continuación, se presentan los aspectos metodológicos considerados, después se muestran los resultados de los análisis y se termina con las conclusiones y los enunciados de trabajos futuros.

2. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se describen algunos referentes conceptuales relevantes para la comprensión del tema objeto de estudio. En primer lugar, se trabaja el concepto de innovación; su evolución, su teoría y sus tipos como base para el abordaje del concepto matriz de esta investigación: innovación social.

Para el desarrollo del concepto de innovación social se ofrece una descripción de su origen y su contexto por medio de la exploración de los conceptos de los principales autores en la materia en el mundo y se finaliza con la descripción de los tipos y los enfoques de innovación social desde diversos puntos de vista.

Por último, se desarrolla el concepto de organización a partir de las definiciones de diferentes autores para de esta manera concluir con una comprensión integral del concepto de organización privada.

2.1 Innovación

2.1.1 Evolución del concepto de innovación

En el siglo XX una de las primeras teorías sobre la innovación la definió Schumpeter en 1934 mediante la que pretendió abarcar la introducción en el mercado de un nuevo bien, la de un nuevo método de producción, la apertura de un mercado adicional en un país, la conquista de una nueva alterna de suministro de materias primas o productos semielaborados o la implantación de una estructura diferente en un mercado. Medio siglo más tarde, Padmore, Schuetze y Gibson (1998) afirmaron seguir la filosofía de Schumpeter en su definición, que se puede resumir como

cualquier cambio en los inputs, métodos, o outputs que consigue mejorar la posición comercial de una empresa y que es nuevo para el mercado actual de la misma un nuevo orden de cosas, porque la innovación tropieza con la hostilidad de todos aquellos a quienes les sonrió la situación anterior y sólo encuentra tibios defensores en quienes esperan beneficios de la nueva (Canadiense e Idowu, 2013, p.1138).

Diferentes autores como damanpour (1992), Gee(1981) y pavon y Goodman(1981) lo definen incorporando el concepto de proceso como la adopción de una idea y/o adopción de un comportamiento nuevo para la organización. Amabile (1998) define que las ideas creativas son la clave para desarrollar procesos de innovación en las organizaciones; por su parte Tang (1998) involucra el término proyecto, para referirse a la forma en que las organizaciones desarrollan procesos de innovación. Cantisani (2006) la define como secuencias de diferentes actividades que permiten generar nuevas técnicas. Ganlankis (2005, p. 1-11) involucra las anteriores definiciones y las combina con el uso del conocimiento nuevo o existente que dan como resultado nuevas innovaciones ” (Errasti Lozares, Oyarbide Zubillaga, Zabaleta Etxebarria y Errasti Opakua, 2007, p 138)

2.1.2 El concepto de innovación

La innovación ha sido definida de varias maneras y puede ser examinada desde una variedad de perspectivas en el ámbito organizacional. La OCDE definió la innovación como la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología (OCDE, 2005).

El economista austríaco Joseph Schumpeter, que aportó el concepto de innovación a la literatura económica, definió la innovación como

la introducción de un bien (producto) nuevo para los consumidores o de mayor calidad que los anteriores, la introducción de nuevos métodos de producción para un sector de la industria, la apertura de nuevos mercados, el uso de nuevas fuentes de aprovisionamiento, o la introducción de nuevas formas de competir que lleven a una redefinición de la industria (Schumpeter, 1934, p 145).

Dicho autor popularizó la idea de “destrucción creativa”: la innovación que acababa con viejas formas de hacer las cosas e introducía nuevos y superiores paradigmas, más productivos, mediante la eliminación de los preexistentes en un constante proceso competitivo y creativo (Ferràs, 2013).

La OCDE definió en 1981 la innovación como

todos los pasos científicos, comerciales, técnicos y financieros necesarios para el desarrollo e introducción en el mercado con éxito de nuevos o mejorados productos, el uso comercial de nuevos o mejorados procesos y equipos, o la introducción de una nueva aproximación a un servicio social (OCDE, 1981, p 79 - 84.).

Para Michael E. Porter (1990), “las empresas consiguen ventajas competitivas a través de la innovación. Su aproximación a la innovación se realiza en sentido amplio, incluyendo nuevas tecnologías y nuevas maneras de hacer las cosas” (citado por Ferràs, 2013, p.52).

De acuerdo con estas definiciones se evidencia que la innovación es una explotación de nuevas ideas que son exitosas en el mercado, tal como lo definió el DTI (Department of Trade and Industry of the Republic of the Philippines). en 2004.

2.1.3 Tipos de innovación

De acuerdo con lo establecido en el manual de Oslo (OCDE, 2005), se distinguen los cuatro tipos de innovación descritos a continuación:

Innovación de producto, que obedece a la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o al uso al que se destina. En esta definición se reconoce la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales del producto.

Innovación de proceso, que es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales o los programas informáticos.

Innovación de mercadotecnia, que corresponde a la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación.

Innovación de organización, que es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa (OCDE, 2005).

De acuerdo con las anteriores definiciones puede empezar a visualizarse la innovación social como un tipo de innovación que es transversa a cualquier tipo de innovación, siempre y cuando cumpla las características propias de la innovación social.

2.1.4 Otras miradas y clasificaciones de la innovación

En los diferentes intentos por clasificar las innovaciones, Freeman, ubicó una escala de cinco puntos para diferenciar las innovaciones en sistémicas, importantes, menores, incrementales y no registradas. Sin embargo, la gran mayoría de los autores se han acogido a la categorización presentada por Schumpeter, que propone dos conceptos de innovación: incremental y radical (Ángel Álvarez, 2009).

En 1988 Dosi, citado por (Ángel Álvarez, 2009, p 5), definió el proceso innovador como “la búsqueda y el descubrimiento, la experimentación y adopción de nuevos productos, nuevos procesos de producción y nuevas formas organizacionales”; considera, además, que son necesarias más entradas formales al modelo de innovación e incorpora el concepto de paradigma tecnológico como respuesta a la forma como se solucionan los problemas tecnológicos. Para esto diferencia dos fases: la preparadigmática y la paradigmática; explica también que en la primera los aspectos científicos y tecnológicos no están aún desarrollados, mientras que en la segunda se generan las innovaciones radicales en las que se producen rupturas en los procesos y productos, lo que permite el surgimiento de nuevas empresas (Ángel Álvarez, 2009).

Cooper (1988) presenta el proceso de innovación como un sistema complejo y lo enfoca desde la perspectiva del éxito de las estrategias de la innovación de productos, a través de lo que él define como dos procesos independientes y paralelos: uno de desarrollo y otro de evaluación. Lo que propone Cooper es analizar el proceso de la innovación bajo una perspectiva estratégica. Por su orientación hacia la innovación de producto, desarrolló uno de los modelos de innovación más difundidos en el mundo, para el que se basó en los planteamientos de Booz, Allen y Hamilton (1968), al que se ha denominado *stage-gate system* (SGC) y define una serie de fases, que se inician en la generación de la idea y terminan en la comercialización del producto (Ángel Álvarez, 2009).

2.2 Innovación social

2.2.1 Contexto

Las problemáticas sociales insolutas en el mundo, sin importar cuáles que sean, llámense educación, salud, alimentación o vivienda, agobian a la población, inhiben el desarrollo del potencial humano, restringen oportunidades para el mismo y aumentan la inequidad y la violencia, tal como lo afirma Godin (2006). De igual forma, este autor afirma que los problemas de salubridad y mortalidad limitan las posibilidades de desarrollo de las naciones por lo que son siempre prioridad en las agendas públicas. No obstante, ante su persistencia, la escasez de recursos y la obsolescencia (apropiación adecuada de la problemática y falta de lectura del contexto) de la mayoría de instituciones para darles solución, entre las prioridades mundiales se plantea hoy la importancia de identificar alternativas novedosas, más eficientes y sostenibles que otras tradicionales, para lograr superar las necesidades sociales existentes (Godin 2006).

2.2.2 Conceptos de innovación social

No existe un acuerdo universal alrededor de una definición de innovación social, se encuentran cientos de definiciones al respecto. Se enuncian algunas adicionales a las mencionadas en el origen del concepto, desde lo nacional a lo internacional, desde lo empresarial a lo académico, desde lo latinoamericano a lo mundial, desde la mirada económica a la exclusivamente social. La innovación social es un concepto que ha sido estudiado desde diferentes ámbitos; académico, empresarial, global, local, gubernamental. A continuación, se citan algunas definiciones de los principales exponentes de la innovación social en el mundo.

Moulaert (1982) define la innovación social como aquellas “prácticas que más o menos directamente posibilitan que un individuo o un grupo responda a una

necesidad o a un conjunto de necesidades sociales no satisfechas”. Para Moulaert las claves de la innovación social pasan por entender el papel de la comunidad y los grupos sociales en el desarrollo en sentido amplio, en el que existe una relación dialógica entre las instituciones económicas y las dinámicas de gobernanza, la sociedad, los modelos de desarrollo territorial y la planificación del territorio.

Edwards (2012) sintetiza las ideas de la innovación social de Moulaert en dos pilares: la innovación institucional, que comprende las innovaciones en las relaciones sociales, en el empoderamiento de las personas y en la gobernanza, y la innovación en el sentido de la economía social, como la satisfacción de las necesidades que se producen en las comunidades locales.

Para Agnès (2011) y sus colaboradores, citados por Edwards (2012), las innovaciones sociales deben ser sociales tanto en sus medios como en sus fines y se definen como nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que en forma simultánea dan respuesta a las necesidades sociales y crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones para generar bienestar en la sociedad, al mismo tiempo que producen mejora en su capacidad para actuar (Edwards, 2012).

Una innovación social es una compleja interacción entre nuevas leyes, organizaciones y procedimientos que afectan la manera en que las personas se relacionan entre ellas en los sentidos individual y colectivo. Estos tres componentes con frecuencia están involucrados en la adopción y la implementación de una innovación (González de Londoño, 2014).

Golderberg (2013) afirma que la innovación social tiene sus motivaciones profundas en la solución, nueva o mejorada, de problemáticas sociales. Las estrategias de valor compartido no son necesariamente innovaciones sociales, así como no todo negocio social es hoy una innovación social; sin embargo, su intencionalidad de

atender a necesidades sociales mantiene un enlace con la innovación social que puede convertirlos en ella.(González de Londoño 2014)

Según El Centro de innovación Social de la Universidad de Stanford define la innovación social como una solución nueva o mejorada a necesidades sociales existentes que agregan valor social reconocido por la sociedad y que es impulsada por tres actividades; intercambio de ideas, cambios en roles y relaciones e integración de capital privado con apoyo filantrópico y público (Phills, 2008).

Para efectos del presente estudio se toma como concepto referencia de innovación social el citado por BID (2015): soluciones innovadoras nuevas o mejoradas a los desafíos que enfrentan personas cuyas necesidades no son satisfechas por el mercado, que generan un impacto positivo en la sociedad. Deben llevarse a cabo a través de un proceso inclusivo y basado en la tecnología, incorporando a los beneficiarios para definir adecuadamente el problema y desarrollar la solución, y utilizando asociaciones multidisciplinarias para el desarrollo de la solución.

2.2.3 Organismos multilaterales vinculados con temas de innovación social

Entre los organismos multilaterales que trabajan en innovación social se encuentra la Oficina de Consejeros de Política Europea (BEPA, por las iniciales en inglés de la expresión completa que conduce a dicha forma abreviada: Bureau of European Policy Advisers), que es el más alto órgano consultivo que asiste a la Comisión Europea en el asunto. La entidad ha desarrollado nuevos enfoques para abordar los problemas que afectan a los jóvenes, a los inmigrantes y a las personas mayores, la exclusión social, etc., con el Fondo Social Europeo y otras iniciativas, entre ellas una llamada Progress.

Otro de los organismos vinculados con la innovación es el BID, que se encuentra desarrollando una serie de proyectos que utilizan la tecnología y la innovación para

la inclusión social y económica. Así mismo, el BID creó la plataforma llamada Innovation Lab, en la que las personas pueden compartir desafíos e intercambiar ideas y soluciones. A través de las redes del Innovation Lab los problemas se convierten en innovaciones de alto impacto para América Latina y el Caribe. (Rodríguez Herrera y Alvarado Ugarte, 2008).

De igual forma, la CAF es un banco de desarrollo constituido en 1970 y conformado por 19 países –17 de América Latina y el Caribe, España y Portugal– y 13 bancos privados de la región; la entidad promueve un espacio de experimentación que contribuye a la construcción de ecosistemas de innovación y captura y ensaya ideas, dinámicas y modelos para el desarrollo de soluciones útiles y sostenibles a problemas sociales, en particular, de los más vulnerables de la región. La CAF promueve un modelo de desarrollo sostenible mediante operaciones de crédito, recursos no reembolsables y apoyo en la estructuración técnica y financiera de proyectos de los sectores público y privado de América Latina (Morales Gutiérrez, 2009).

La CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) tiene como objetivo de su área del desarrollo social promover el desarrollo integral de la región con enfoque de derechos e igualdad. Para ello se les proporciona a los países diagnósticos y análisis de la situación social en áreas temáticas y grupos específicos de población; se analizan las políticas sociales implementadas por los gobiernos de la región para la superación de la pobreza, una mayor y universal protección social y el logro de la igualdad, y se estudian y difunden experiencias exitosas para contribuir a los procesos de adopción de decisiones. Esta misión se cristaliza en la asesoría a los gobiernos en el diseño de programas y políticas sociales y en el fortalecimiento de las capacidades institucionales de los países con el objetivo de responder la pregunta siguiente: ¿cuál es el impacto de las experiencias socialmente innovadoras sobre el desarrollo económico local de los territorios en los que se asientan? (Rodríguez Herrera y Alvarado Ugarte, 2008).

La CEPAL, al tratar la innovación en el campo social, expresa que ella “siempre se refiere al conjunto de acciones necesarias para transformar una situación particular, que incluyen desde el rediseño de los procesos hasta el desarrollo de nuevas capacidades en las personas, ya que toda innovación supone una nueva competencia” (Arturo and Isaza 2014 p 145).

- Organismos que apoyan la innovación social empresarial

A continuación, se presentan algunos organismos que apoyan los procesos de innovación social a partir de iniciativas privadas.

Ashoka es una organización global, independiente y sin ánimo de lucro que apoya el trabajo innovador de más 3.000 emprendedores sociales en más de 80 países mediante la creación de una red internacional de emprendedores sociales innovadores y la construcción de una sociedad de ciudadanos que sean agentes del cambio social. Trabaja en tres niveles: el apoyo individual a los emprendedores sociales innovadores, el impulso a la emprendeduría colaborativa y en red y la construcción de un ecosistema de emprendeduría social eficiente para resolver los problemas de la sociedad (Curto 2012).

La fundación Avina, por su parte, busca contribuir al desarrollo sostenible de América Latina por medio del fomento de la construcción de vínculos y alianzas entre líderes, emprendedores sociales y empresariales y la articulación de agendas de acción consensuadas. También impulsa el desarrollo sostenible a través de la innovación social y la alianza entre las empresas responsables y las organizaciones filantrópicas que promueven el liderazgo y la innovación. Avina invierte cada año en más de 700 iniciativas innovadoras en América Latina (Buckland 2014).

Schwab es una fundación para impulsar el cambio a gran escala mediante la inversión, la conexión y la celebración de los emprendedores sociales y los innovadores para ayudar a resolver los problemas más urgentes del mundo. Identifica las personas y los programas que pueden conseguir un cambio positivo en todo el mundo y les da la posibilidad de ampliar su alcance, por medio de la profundización de su impacto y, en lo fundamental, del mejoramiento de la sociedad (Buckland 2014).

Uno de los referentes mundiales en innovación social es la fundación Young que brinda apoyo a las empresas y ofrece financiación a emprendimientos sociales a través de las vías tradicionales públicas y privadas del sector. Trabaja con organizaciones que buscan dar apoyo con fondos sociales para ayudarles a entender el mercado de inversión social y maximizar su impacto. Fuera de ello ofrece formación y asesoramiento sobre herramientas de finanzas sociales, incluidos los acuerdos de participación de ingresos y los bonos de impacto social (Quintero and Luis 2011).

2.2.4 Tipos de innovación social

La innovación social podría encuadrarse tanto en el ámbito de innovación de **productos y servicios como en el de procesos**, con una elevada participación de activos intangibles que comprende acciones (iniciativas, proyectos, instrumentos, etc.) que en forma original mejoran el bienestar social o la cohesión social y plantean, en definitiva, la no resignación ante situaciones como la exclusión, el hambre y la pobreza, el cambio climático, etc., como “un mal menor inevitable” de las sociedades avanzadas (Morales Gutiérrez, 2009).

Morales Gutiérrez (2009) clasifica la innovación social en función de los orígenes descendente y ascendente para iniciativas públicas e iniciativas privadas como se muestra en la tabla 1.

TABLA 1. TIPOLOGÍA DE INNOVACIÓN SOCIAL SEGÚN ORIGEN

Origen	Iniciativa pública	Iniciativa privada
Descendentes	Instituciones y experiencias de la acción pública en la promoción del desarrollo (desarrollo rural)	Emprendedores sociales (con o sin matices o religiosos), filántropos empresariales (Morales, 2000) Iniciativas para ampliar la BPD (proyectos de responsabilidad social con intereses de mercado auspiciado por grandes empresas) (Mutis y Ricart, 2008)
Ascendentes	Redes público-privada de gobernanza compleja (país vasco, zurbano, 2008)	Acción colectiva organizada a través de asociaciones, cooperativas, etc. (CEPAL)

Fuente: Morales Gutiérrez (2009, p. 15)

Por otra parte, el Centro de Innovación Social (CIS), apoyado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), planteó dos tipos de innovación social según los programas públicos de innovación social en Colombia, en los que se trabaja a través de dos principales áreas operativas: coordinación de proyectos y gestión del conocimiento. El portafolio de proyectos se divide en dos líneas: innovación social abierta e innovación social participativa, lo que pone en evidencia un enfoque de la innovación social como método de creación de mejores soluciones a partir de procesos participativos y relaciones horizontales con las comunidades (MELO 2015).

Para el CIS la innovación social participativa implica el reconocimiento del potencial de las comunidades como aliados estratégicos y señala que este tipo de innovación

permite generar la confianza en las comunidades para que sean conscientes de sus capacidades y conocimientos para liderar sus propios procesos de desarrollo y solventar sus propias necesidades. Esta forma de aproximación a la solución permite dar continuidad en el tiempo al proceso de innovación, adoptar nuevas estrategias de relación con agentes de interés de las cadenas productivas y promover la innovación participativa como plataforma para incidir en otros ámbitos ((MELO 2015).

Por otra parte, el CIS basa la innovación social abierta en una serie de principios como la colaboración, la autoorganización, la descentralización, la transparencia del proceso y la pluralidad de los participantes (alianzas intersectoriales). La búsqueda de soluciones de innovación social a problemáticas y retos específicos se concentra en las dimensiones y logros de la Red Unidos de la ANSPE (Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema) ((MELO 2015).

Martínez Moreno (2011) propone cuatro diferentes enfoques de la innovación social presentados en la tabla 2.

El enfoque económico; se caracteriza por su liderazgo por parte del emprendedor social; impacta a la sociedad mediante un modelo de innovación social que supera la solución existente en el medio y en el que prevalece el beneficio propio económico por encima del de la sociedad.

El enfoque de gestión, al igual que el económico, es liderado por un emprendedor social; impacta a la sociedad mediante un modelo de innovación social que supera la solución existente en el medio; aquí prevalece el impacto social por encima de la retribución económica del emprendedor.

Según la óptica del **enfoque socioecológico**, la innovación social se entiende como un proceso que incluye diversos actores y redes y en el que la agencia y la necesidad de las instituciones de mantener un alto grado de resiliencia es un factor crucial. Aquí los integrantes de la población vulnerable son partícipes activos del proceso de innovación. El principal enfoque está dirigido a la innovación social como un proceso multinivel puesto que vincula políticas y actores locales con estructuras estatales o supraestatales con el ánimo de cambiar el sistema que provoca la existencia de segmentos sociales vulnerables o excluidos. Aquí la innovación social busca transformar las bases institucionales.

El enfoque de ciencia política supone cambios en programas, agencias e instituciones que conduzcan a una mejor inclusión de los grupos excluidos en diversos ámbitos de la sociedad. El núcleo discursivo de este enfoque toma entonces un doble centro; por un lado, analizar dichos procesos de exclusión social entendidos como consecuencia de políticas urbanas neoliberales y de procesos de gobernanza asimétricos. Por otro lado, significar la innovación social como el conjunto de aquellos procesos según los que las comunidades locales mejoran la justicia social de sus entornos urbanos, con inclusión de segmentos sociales marginados (Martínez Moreno, 2011).

TABLA 2. ENFOQUES DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

	Económico	De gestión	Socioecológico	De ciencia política
Definición	Nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que satisfacen las necesidades sociales (con mayor eficacia que las alternativas) y que, a su vez, crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones	Una nueva solución a un problema social que es más eficaz, eficiente, sostenible o justa que las existentes y cuyo valor creado se acumula en lo primordial en la sociedad en su conjunto en lugar de en individuos particulares	Proceso complejo según el que se introducen nuevos productos, procesos o programas que cambian en forma profunda las rutinas básicas, los recursos y los flujos de autoridad o las creencias del sistema social en el que se produce	Cambios en programas, agencias e instituciones que llevan a una mejor inclusión de los grupos excluidos en diversos ámbitos de la sociedad. Cambios en la dinámica de las relaciones sociales, con inclusión de las relaciones de poder
Actor principal	Emprendedor social	Emprendedor social	Población vulnerable Emprendedor institucional	Sociedad civil Colectivos sociales y culturales
Objeto principal	Satisfacer una necesidad social a través de un servicio realizado por el emprendedor o	Satisfacer una necesidad social a través de un servicio realizado por el emprendedor o la empresa social	Empoderar a segmentos de población vulnerable. Contribuir a la resiliencia social y ecológica global	Integración de grupos sociales excluidos y fomento del desarrollo local. Aumento de capacidad

	la empresa socia	cuyo valor público sea mayor que su valor individual y privado		socio-política y acceso a los recursos necesarios para mejorar derechos fundamentales y participación
Conceptos clave	Emprendedor, economía social, eficiencia	Responsabilidad social corporativa, sector terciario, valor social	Resiliencia, complejidad, población vulnerable	Gobernanza, sociedad civil, ambivalencia
Capacidad de cambio institucional	Relativa. Solución de problemas con intención de afectar la agenda política. Enfoque incrementalista	Relativa. Solución de problemas con intención de afectar la agenda política. Enfoque incrementalista	La inclusión social se da en tanto que hay cambios en el sistema institucional y social, contribuye a la resiliencia social y exige una compleja interacción entre la agencia y la intención y las oportunidades emergentes	Proceso ambivalente. La inclusión social puede conformar un cambio institucional que dé paso a un nuevo paradigma en las relaciones de poder pero también puede suponer una reificación del statu quo
Aproximaciones a la medición de resultados	Impacto en el mercado de una innovación (servicio,	Creación de beneficios o reducciones de los	Cambio en las creencias básicas o las leyes que definen y gobiernan el	Necesidades humanas (<i>content dimension</i>)

	producto, modelo) que cubre una demanda social no respondida por Estado o el mercado	costos para la sociedad a través de esfuerzos para atender las necesidades y los problemas sociales	sistema social en el que se actúa	Cambios en relaciones sociales y relaciones de poder (<i>process dimension</i>) Aumento de la capacidad sociopolítica (<i>empowerment dimension</i>)
Ciclo del proceso	Lineal	Lineal	No lineal	Mixto (lineal y no lineal)

Fuente: Martínez Moreno (2011)

El autor concluye, basado en los enfoques de gestión y económico, que la innovación social presenta en los programas que la fomentan, así como en el proceso de implementación de las políticas públicas que dichos programas despliegan, la incidencia sobre el valor social, el cambio institucional y los cambios en las relaciones de poder de segmentos de población vulnerable y agrega que los procesos de implementación de políticas de innovación social pueden empujar a las prácticas cooperativas y voluntarias de las comunidades locales a formar parte o alimentar programas de aprendizaje social, transformando sus estructuras informales en empresas o sirviendo a organizaciones rígidas de manera regular. Martínez Moreno (2011).

Por otro lado, López Isaza (2014) plantea que la innovación social puede adoptar diversas formas; puede ser un producto, un proceso de producción o una solución tecnológica. Sin embargo, también puede ser una idea, un principio, un artículo de

la legislación, un movimiento social, una intervención o una combinación de todos estos factores (Mulgan, 2007, citado por Buckland y Murillo, 2013).

Buckland y Murillo (2013) señalan que la noción de innovación social también ha cambiado a lo largo de estas etapas; ha pasado de ser considerada una actividad comercial que proporciona un bien público a concebirse como la solución de problemas sociales mediante modelos radicalmente nuevos que promueven el cambio sistémico. Los problemas sociales del mundo son tan complejos y diversos que nunca habrá un único modelo válido para todos los tipos de innovación social (López Isaza (2014).

Por otra parte, Schmitt (2014) plantea que existen tres tipos de innovación social que pueden distinguirse en cadenas en las que la primera se centra en las innovaciones no técnicas en un contexto organizacional, la segunda estaría relacionada con la conexión a la innovación tecnológica y la tercera categoría de la literatura presenta la innovación social como un concepto independiente en el que lo "social" se entiende como práctica social. La innovación social se separa de la innovación tecnológica y se considera un objeto autónomo (Schmitt, 2014).

Según Machado (1997), la innovación tecnológica es el acto, repetido con frecuencia, de aplicar cambios técnicos nuevos a la empresa para lograr beneficios mayores, crecimientos, sostenibilidad y competitividad; por su parte, Pavón e Hidalgo (1997) definen el proceso de innovación tecnológica como el conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de productos manufacturados o la utilización comercial de nuevos procesos técnicos. (Cilleruelo, Carrasco, and Etxebarria 2008)

2.2.5 Innovación social corporativa

En las últimas dos décadas se ha posicionado la innovación como un proceso de aprendizaje enfocado en el rol de lo humano generando un reto para las organizaciones de generar una capacidad innovadora desde una dimensión social que le permita satisfacer las necesidades humanas que el Estado no es capaz de resolver. (Lazonic, 2005; Malaver y Vargas, 2007; Langebaek y Vásquez, 2007). Citado por (Mac 2012).

La Innovación Social Corporativa (ISC) se define como una nueva estrategia empresarial rentable que disminuye la desigualdad socioeconómica creando valor compartido tanto para la sociedad como para el negocio. Según Demaison, J., Boggs, J. E., & Császár (2016) la ISC se da cuando las compañías de forma proactiva diseñan e implementan modelos de negocio que incrementan los ingresos y mejoran la calidad de vida de comunidades desatendidas o vulnerables y mercados en la base de la pirámide.

Caso Colombia

En Colombia históricamente se han realizado algunos esfuerzos institucionales innovadores para desarrollar programas de responsabilidad social empresarial, con el apoyo de los gremios económicos, creando estructuras organizacionales para construir desarrollo basado en derechos fundamentales, en alianzas con el sector público y organizaciones civiles. Gutiérrez, Avella y Villar (2006) plantean que se evolucionó “de esfuerzos caritativos a inversión social y filantropía estratégica” y señala un camino ya recorrido por las grandes empresas, así como unos primeros pasos de aquellas de menor tamaño. Mac (2012)

Por iniciativa de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), en 1954 se creó la primera caja de compensación, la Caja de Compensación Familiar de Antioquia (Comfama), con el propósito de transferir unos ingresos adicionales a los

trabajadores según sus necesidades específicas. En 1957 se volvió obligatorio para todas las empresas en el país, y la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (Acopi) acompañó la creación de cajas de compensación en otras ciudades. Esas instituciones se mantienen aún en Colombia y han sido complementadas con otras que también se financian con recursos asociados a las nóminas formales de las empresas. Mac (2012)

Otra iniciativa similar, que ha evolucionado de manera distinta, es el programa de atención preescolar del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), que atendía en las empresas a los hijos de las trabajadoras en la primera mitad del siglo XX, pero luego construyó infraestructura en los barrios de residencia de trabajadores con bajos ingresos. Gutiérrez, Avella y Villar (2006)

2.2.6 Valor compartido

La mala conducta social o ambiental muestra que las empresas están perdiendo su legitimidad ante la sociedad lo que las lleva a la pérdida de clientes e inversores, así como a tener que hacer frente a las presiones institucionales. Según Porter y Kramer (2006), el enfoque actual para la creación de valor está fuera de moda y afirman que las empresas deben generar estrategias para alinear los intereses sociales y empresariales.

De acuerdo con lo anterior, Porter y kramer (2006) desarrollaron un marco centrado en la creación de valor social llamado "valor compartido"; ellos consideran que la creación de valor económico mediante la creación de valor para la sociedad es uno de los motores más potentes de la productividad, la innovación y el crecimiento y la única posibilidad de recuperar la legitimidad perdida de la sociedad. Por lo tanto, la creación de valor compartido es la base de todas las decisiones de la empresa con el fin de cambiar la aberración del enfoque actual de la creación de valor económico para que, por otra parte, resolver las necesidades más apremiantes de la

humanidad. Por lo tanto, Porter y Kramer (2006) identifican las empresas como "la más poderosa fuerza para cambiar". Ellos entienden el valor compartido como las políticas y prácticas de operación que mejoran la competitividad de una empresa y que al mismo tiempo favorece el avance de las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las que opera. Schmitt (2014).

En los últimos años los conceptos de Creación de Valor Compartido y de Innovación Social han tomado fuerza y captado el interés de stakeholders (grupos de interés) relacionados con las políticas sociales, la sostenibilidad y la Responsabilidad Social Corporativa (CSR), pertenecientes a instituciones públicas y organizaciones privadas de países desarrollados del mundo. También se ha reconocido que la innovación juega un papel clave en el crecimiento económico. CSR Europe (2013) Citado por (Morales 2015)

Han aparecido recientemente estudios que incorporan nuevos conceptos tales como Creación de valor Compartido (CVC) y Sostenibilidad Corporativa (SC), tratando de desmontar la dicotomía entre beneficio social y beneficio económico, se aboga por un modelo de convergencia de intereses, en el que en un mundo globalizado y abierto, las compañías obtienen una "combinación de beneficio social y económico". Muñoz (2013)

El concepto de creación de valor compartido, que según los autores "redefine los límites del capitalismo", se centra fundamentalmente en tres grandes aspectos: reconcebir productos y mercados, redefinir la productividad de la cadena de valor y permitir crear el desarrollo de clusters locales. El primero de ellos se centra fundamentalmente en identificar nuevas necesidades que tiene la sociedad en campos como salud, vivienda, medioambiente, etc. generando productos innovadores que creen valor compartido. El segundo trata de mejorar el uso de los recursos, de la energía, de la logística, de la cadena de distribución, a productividad de los empleados, reconfigurando las actividades de la cadena valor desde la

perspectiva del valor compartido. El tercero trata de identificar deficiencias en áreas como logística, proveedores, canales de distribución, capacitación, instituciones educativas, etc. que contribuyan al desarrollo de nuevos clusters (o a la mejora de los existentes) en comunidades locales donde operan las empresas. Se propone una superación del concepto de la RSC ya que ésta se “enfoca fundamentalmente en la reputación y solo tiene una conexión limitada del negocio”. Citado por (Muñoz 2013)

A manera de conclusión, Morales (2015) señala que al nivel más activo de la RSE se le conoce como “Creación de valor compartido” (Shared value creation), y consiste en la incorporación de las estrategias de responsabilidad social a las operaciones principales de la empresa o al core business. Este nivel es el que más se asemeja a una empresa social, e incluso algunos opinan que una empresa que alcanza un nivel de creación de valor compartido constante se convierte en una verdadera empresa social.

2.2.7 Innovación social y empresa privada

La Innovación Social tiene un carácter multidimensional y está siendo abordada desde enfoques y perspectivas muy diferentes, pero, con una base común. Cambios en los procesos de gobernanza, la colaboración público-privada, el fomento de empresas que además del beneficio económico buscan el beneficio social, así como prácticas de gestión ciudadana en ámbitos locales o movimientos sociales que inciden en cambios institucionales, forman parte de los diferentes enfoques de la Innovación Social. Domanski (2016)

En Europa

El auge que la investigación en Innovación Social ha experimentado en la Unión Europea en los últimos años, se puede interpretar como una consecuencia del

fracaso de la Estrategia de Lisboa para el Crecimiento y el Empleo y la crisis financiera “La antigua creencia de que el crecimiento económico crea empleo y riqueza que va a aliviar la pobreza ha sido desmentido por los acontecimientos recientes, y ahora ha llegado el momento de probar nuevas formas de unir a las personas para salir de la pobreza y promover el crecimiento y el bienestar no solo para, sino también con los ciudadanos” BEPA (2014)

SI-DRIVE: Social Innovation – Driving Force of Social Change” (Innovación Social – El Motor del Cambio Social), es un proyecto a gran escala financiado dentro del 7º Programa Marco de la Comisión Europea, que estudia los conceptos teóricos, las áreas de investigación empírica y las tendencias observables en el campo de la Innovación Social en el contexto europeo y mundial. Consiste en el desarrollo de la investigación socio-científica en innovación y su contribución al desarrollo y difusión de una idea avanzada y más completa de la innovación. SI-DRIVE involucra a 15 socios de doce países de la UE y diez de otras partes del mundo incluidas dos organizaciones asociadas de América Latina. BEPA (2014)

La investigación en Innovación Social en la Unión Europea se ha incrementado significativamente en los últimos años, con TU Dortmund University – sfs desempeñando un rol importante. Gracias a un número creciente de proyectos, ha surgido una base valiosa de conocimiento. Asimismo, se han identificado, recolectado, evaluado y comparado buenas prácticas. La discusión sobre sus ventajas y el potencial de transferencia entre sus posibles usuarios ha sido estimulada y los resultados han sido difundidos. Domanski (2016)

En el mismo sentido, puede observarse un número creciente de talleres y conferencias de Innovación Social. Al mismo tiempo, la investigación en Innovación Social en la Unión Europea sigue siendo un tema relativamente nuevo y aunque “es investigado desde una serie de ángulos teóricos y metodológicos, las condiciones en que las innovaciones sociales se desarrollan, prosperan y se sostienen y,

finalmente, conducen a un cambio social, no son aún plenamente comprendidas tanto en círculos políticos como académicos” Jenson y Harrisson (2013).

En América Latina

Las innovaciones sociales han surgido básicamente de las organizaciones de la sociedad civil, de las propias comunidades o de una combinación entre ambas, dando siempre el protagonismo a las comunidades. Son estas las que tienen capacidad de identificar los problemas principales y sus alternativas de solución más factibles. En general, nacen como respuesta a situaciones de crisis o extrema pobreza en cualquiera de sus determinantes. Desarrollan y facilitan sinergias entre los conocimientos técnicos, modernos y los tradicionales e incluso ancestrales.

Estas organizaciones promueven la formación de alianzas con el gobierno a diferentes niveles, con organizaciones de la sociedad civil, con gremios e incluso con el sector privado. En general, han contado con apoyo financiero externo; clave para el desarrollo de la innovación, siempre que el agente financiador entienda el ciclo que requiere el desarrollo de la innovación y no espere resultados en muy corto tiempo.

A pesar de la enorme cantidad de innovaciones, existe una gran brecha en la escalabilidad y capacidad de afectar grupos amplios de la población debido a la falta de financiación y continuidad de las iniciativas. Marulanda y Tancredi (2010) señalan que dicha escalabilidad podrá darse cuando este nuevo modelo se convierta en política pública, desde el nivel local para llegar al nacional, y añaden que son muy pocos los gobiernos, a cualquier nivel, que lo hacen.

En Colombia

Colombia es uno de los países pioneros a nivel internacional en construir participativamente usando metodologías de innovación. Cuenta una Política Nacional de Innovación Social diseñada con el objetivo de “desarrollar un entorno

favorable para la Innovación Social, desde una perspectiva nacional y territorial que contribuya a superar los retos del país y al logro de sus objetivos sociales y económicos” (DNP, 2015, p.22). Esta política se constituye en uno de los hitos más importantes en el fomento de la Innovación Social en Colombia.

El ejercicio de construcción de la política de Innovación Social para Colombia fue un proceso que derivó de la conformación de instancias regionales y nacionales de gran importancia para impulsar la Innovación Social en el país. Domanski (2016).

Adicional a esto, el Gobierno Nacional ha incluido la innovación social en su agenda desde el año 2007, y desde 2010 como parte del Plan de Nacional de Desarrollo. Es desde entonces que el tema se ha venido consolidando en la agenda pública y permeando a otros sectores, incluyendo el privado, lo que a su vez es causa de que organizaciones internacionales dedicadas a la innovación social como Acumen Fund, Sistema B y Socialab, entre otras, hayan llegado a Colombia atraídas por la favorabilidad política, social y cultural para el desarrollo de proyectos de innovación y/o emprendimiento social. MELO (2015)

Aunque el tema de la innovación social en Colombia se oficializó en las políticas públicas nacionales en el año 2010, el tema había llegado al país mucho antes, liderado por el sector privado, el social y el académico lo cual hace que algunas organizaciones cuenten con una mayor trayectoria y experiencia en innovación social que el mismo gobierno, y han colaborado con la formulación de las políticas y/o con la financiación de iniciativas de IS en alianza público- privada. Es importante destacar que por la novedad del tema y por su carácter experimental las inversiones en proyectos de innovación social no suelen ser de grandes montos, y que la mayoría de acciones aún conserva una escala pequeña, en muchos casos de piloto. MELO (2015)

Un caso concreto de participación de la empresa privada en procesos de innovación social es “Pioneros de la Innovación Social”, una alianza público privada que empezó a idearse en 2011 por iniciativa del sector público y la Corporación Compartamos con Colombia. Inicialmente, la Alianza Pioneros se pensó como un fondo de innovación social para financiar la etapa temprana, el prototipado y la validación de soluciones de mercado para la pobreza extrema. Este sería un fondo de capital semilla, sin retorno, que realizaría seguimiento a la implementación de las soluciones prototipadas. La figura de fondo no se pudo establecer debido a limitaciones en la legislación nacional con respecto a lo que significa un fondo de esta naturaleza. En cambio, se realizó un trabajo articulado con el FOMIN para diseñar una alianza que permitiera dinamizar otros elementos del ecosistema de innovación social además del financiamiento. MELO (2015)

2.3 Organizaciones

2.3.1 Conceptos

Los autores (Ju and Howaldt 2015) citan a Weber (1922) quien define la organización como un "grupo corporativo", que es

una relación social que o bien está cerrada hacia afuera, o bien limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas. Este objetivo se logra gracias a que tales reglas y órdenes se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos, por ejemplo, de un director o de un jefe, y de un grupo administrativo (p. 96).

Para el autor (Brandsen et al. 2016), quien cita a Mooney (1947) el término "organización" se refiere a

algo más que a la estructura del edificio. Se refiere a todo el cuerpo, con todas sus funciones correlativas. Se refiere a las funciones que van apareciendo en acción; al

pulso y a los latidos mismos del corazón; a la circulación y a la respiración; al movimiento vital, por así decirlo, de la unidad organizada. Se refiere a la coordinación de todos estos factores en cuanto colaboran para el fin común (p.96).

Simon (1952), de acuerdo con Valdés Herrera (2010), definió la organización como un sistema de actividades interdependientes que abarcan por lo menos varios grupos primarios y que por lo general se caracterizan en las conciencias de los participantes por un alto grado de dirección del comportamiento hacia fines que son objeto de conocimiento común.

Según Barnard (1959, p. 88) una organización es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas" y Díaz de Quijano (1993, p. 42) lo complementa al afirmar que son

formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines.

Dichos fines, o el modo de conseguirlos, no siempre son aceptados por todos sus miembros, por lo que deben ser negociados o impuestos, lo que permite entender las organizaciones como coaliciones de poder en lucha, a veces por el cómo conseguir los objetivos y a veces por la fijación de los objetivos mismos. De duración relativamente estable y continua, tales formaciones sociales se hallan inmersas en un medio ambiente con el que mantienen mutuas relaciones de influencia (Mintzberg, Quinn y Ghoshal, 1999).

2.3.2 Organización privada

Son organizaciones pertenecientes a inversionistas privados; por lo general están conformadas por un conjunto de socios, aunque en ocasiones son propiedad de un solo inversionista. Estas empresas constituyen un pilar fundamental de la **economía** de un país y trabajan en paralelo con las empresas estatales o públicas. Sánchez (2011)

Las empresas privadas son de gran importancia para el desarrollo de cada nación, dados los significativos aportes que realizan al Estado por medio de los impuestos, que se calculan con base en los ingresos que la empresa obtiene al momento de vender sus productos en el mercado. Sánchez (2011)

Las empresas privadas son creadas por personas particulares, su capital no pertenece al Estado y aunque tienen que cumplir algunos requisitos que el mismo les impone para trabajar con libertad, como, por ejemplo, pagar los impuestos y asegurar prestaciones y seguridad física a sus empleados, son libres de tomar sus decisiones internamente sin intervenciones del Estado (Quintero and Luis 2011)

3. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente trabajo estuvo orientado por la exploración y el análisis bibliográfico cualitativo del tema de innovación social enmarcado en la organización privada. Se hizo un rastreo bibliográfico de los textos que aportaran información al tema de estudio. Las fuentes de información se consultaron en bibliotecas científicas electrónicas, textos clásicos libros publicados y bases de datos: *Google Scholar*, *Scopus*, *Emerald*, *Ebsco* y *Cornell University*.

Para focalizar el rastreo bibliográfico se emplearon ecuaciones de búsqueda tales como : “The social sector **AND** business innovation”; Social innovation **AND** the power of the private sector”, “the relationship **BETWEEN** types of innovation **AND** organizational performance”, “relationship **BETWEEN** social innovation **AND** others innovation.

Se utilizó un enfoque hermenéutico para la investigación puesto que según lo planteado por Heidegger y Gadamer (1993) es un método interpretativo que permite tener un acercamiento a la verdad; la hermenéutica pregunta por el sentido del texto desde la capacidad personal sin desconocer el contexto. La estrategia utilizada fue la investigación documental y la técnica de generación de información fue la revisión bibliográfica, que según Eumelia Galeano (2002) permite recuperar y compilar diversas fuentes que contienen información relacionada con el objeto de estudio y, que una vez contrastadas y analizadas brindan una mayor comprensión de los fenómenos. La técnica de análisis de información fue el análisis de contenido, que, según Riffe, Lacy y Fico (1998), es una técnica sistemática y replicable que permite analizar de manera objetiva grandes cantidades de información con el fin de formular inferencias replicables a su contexto. De esta manera se pretendió comprender el significado de los textos por medio de la separación de los temas de acuerdo con los objetivos específicos y luego con el establecimiento de relaciones entre los mismos y el objetivo general.

3.1 Alistamiento de los datos

Con el ánimo de organizar la revisión, se clasificaron los textos de acuerdo con los objetivos específicos y se encontró que un texto podía contener información de uno o varios de ellos. La técnica mencionada permitió considerar distintas miradas y enfoques de una misma categoría de análisis, lo que posibilitó comprender las diferentes interpretaciones y la forma en que interactúan entre ellas.

Como herramienta para la organización y sistematización de la información se elaboró en un programa *Excel* un resumen analítico especializado (RAE) que facilitó la clasificación, la categorización y el filtro de los datos de acuerdo con las necesidades específicas del estudio, teniendo presente los autores, instituciones y países más mencionados y reconocidos a nivel mundial.

3.2 Análisis documental

El análisis documental es el conjunto de operaciones destinadas a representar el contenido y la forma de un documento para facilitar su consulta o recuperación, o, incluso, para generar un producto que le sirva de sustituto (García 2005). Para el análisis documental de este trabajo se utilizaron las fases propuestas por la autora referida en el sentido de concebir los documentos encontrados desde el punto de vista de su doble naturaleza (externa e interna).

El análisis documental (externo) se inició con la exploración y la priorización del material bibliográfico para identificar reseñas de libros, material duplicado y los textos más relevantes de acuerdo con las categorías de estudio, las tendencias y los autores más mencionados. Después de la primera revisión y de establecer las variables o categorías de análisis se seleccionaron 70 referencias de 110 encontradas, que fueron consideradas relevantes para el estudio. A cada una de

ellas se le dio una lectura rápida de resumen, palabras clave, introducción y conclusiones.

Para la sistematización de la información (análisis documental interno) se utilizó el formato de ficha bibliográfica RAE (resumen analítico especializado), que permitió condensar la información contenida en los documentos, lo cual facilitó la comprensión y el análisis del material en cuestión. Los resúmenes se elaboraron en *Excel* y se establecieron 14 variables relacionadas con los insumos necesarios tales como: título, temática, país, numeración en cuanto a RAE, referencia bibliográfica, palabras clave, año, tipo de investigación, objetivos, pregunta de investigación, metodología, resultados, afirmaciones, congruencias y contradicciones.

Una vez extraídos y clasificados los aportes más relevantes de los diferentes autores, se procedió con la interpretación de la información a la luz de las categorías preconcebidas. Para este proceso se construyó una matriz comparativa la cual permitió identificar categorías emergentes que posteriormente fueron contrastadas con los RAES a fin de profundizar en los materiales requeridos e identificar información útil para la investigación. Finalmente se procedió con la fase de análisis donde se determinaron las categorías predominantes para la innovación social desde el ámbito privado.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los principales análisis y algunos puntos de vista frente a los mismos de la siguiente manera: en la primera sección está la identificación de las principales características diferenciadoras y los elementos comunes de la innovación social frente a otras innovaciones; la segunda sección, por su lado, contiene los elementos internos y externos que debe considerar una empresa privada para hacer innovación social, y, por último, la tercera sección contiene las condiciones necesarias para que la innovación social sea un proceso más asertivo para la empresa privada.

4.1 La innovación social en contraste con otros tipos de innovación

Después de revisar las posturas de diferentes autores se hizo notorio que la innovación social tiene diversos elementos característicos que la diferencian de cualquier otro tipo de innovación; de igual forma es importante aclarar que la innovación social no es contraria a los demás tipos de innovación, sino que más bien podría ser vista como una extensión de cada una de ellas. Al respecto Edwards (2012) señala que hay quienes piensan que la innovación es intrínsecamente social puesto que surge de la sociedad y que todas las tecnologías son sociales por naturaleza.

No obstante, la innovación social continúa siendo un tema que se encuentra en una etapa infantil; Edwards (2012) plantea, dado su carácter complejo y multifacético, que la innovación social no ha sido definida con rigor académico tal como sí se ha hecho con otros tipos de innovación.

4.1.1 Características diferenciadoras de la innovación social

El primero y quizá, más determinante elemento de la innovación social es que emerge en un contexto de necesidades humanas; (Morales Gutiérrez, 2009), en la mayoría de las veces básicas, que requieren ser intervenidas y para las que no hay una gestión eficiente para su transformación. La innovación social cobra sentido cuando realiza aportes significativos en la transformación de realidades que afectan a la sociedad, que es el segundo hito de la innovación social: la transformación (López Isaza, 2014); Abreu Quintero, 2011; CEPAL, 2015).

De lo expuesto en el párrafo anterior se desprende otro de los rasgos importantes de la innovación social y es que mejora la eficacia de la acción gubernamental (Morales Gutiérrez, 2009; Rodríguez Herrera y Alvarado Ugarte, 2008). Los procesos de innovación social se convierten en un soporte estratégico que cualifica la gestión pública. Su premisa fundamental es la no resignación ante las condiciones desfavorables que aquejan a la sociedad y es aquí precisamente donde su foco máximo se centra en la generación de estrategias que movilicen la sociedad hacia otras formas y estilos de gestionar las situaciones problemáticas (Morales Gutiérrez, 2009; López Isaza, 2014).

Otro aspecto característico de la innovación social es su trabajo con intangibles (Morales Gutiérrez, 2009; Windrum, Schartinger, Rubalcaba, Gallouj y Toivonen, 2016; Unceta, Castro-Spila y García Fronti, 2016) porque la apuesta innovadora en lo social no es un proceso que trabaja con un producto específico dado que al tener una relación estrecha con la innovación de servicios requiere tiempo para empezar a demostrar su eficacia y sus resultados, lo que está relacionado con un cuarto elemento que es el establecimiento de alianzas o creación de redes (Schmitt, 2014; Porter y Kramer, 2006); lograr grandes transformaciones necesita un trabajo fuerte de gestión para la articulación de sectores, organizaciones e instituciones que aúnen esfuerzos en pro de una situación específica. De igual forma, otro de los

aspectos que diferencia la innovación social de otros tipos de innovación es que debe diseñarse de manera tal que pueda ser replicable (Bonilla Moreno y Rojas Calderón, 2017; Brandsen, Cattacin, Eversa y Zimmer, 2016), transferible a otros contextos y su impacto debe proyectarse tanto en el ámbito local como en el global (glocalidad) (Unceta *et al.*, 2016); Abreu Quintero, 2011)

Las innovaciones sociales no pretenden la generación de ventajas sobre otros competidores y de hecho no requieren ser patentadas (Ángel Álvarez, 2009; Newth, 2016; Howaldt, 2015) puesto que uno de sus objetivos es que otros puedan imitarla y de esta manera generar réplicas en territorios y comunidades diferentes. Otros aspectos fundamentales de la innovación social son su perspectiva sistémica y la instalación de capacidades en la comunidad (López Isaza (2014; Windrum *et al.*, 2016), lo que aumenta las probabilidades de usabilidad y empoderamiento de las estrategias propuestas y genera así un mayor impacto (Ovalle Osuna, Hernández Solís y Apodaca del Ángel, 2007).

La interdisciplinariedad (Brandsen *et al.*, 2016; Porter y Kramer 2006; López Isaza (2014) se convierte en un aliado estratégico y diferenciador de la innovación social, lo que obedece a la complejidad de los procesos sociales y comunitarios en los que es precisamente dicho diálogo de saberes lo que viabiliza el diseño de estrategias integrales.

4.1.2 Elementos comunes de la innovación social con otros tipos de innovación

La creatividad, la originalidad y la eficacia son elementos comunes entre la innovación social y otros tipos de innovación. Existe un reto generalizado de lograr altos impactos con un bajo costo económico, situación que no es ajena a la innovación social y que, por el contrario, se convierte en una necesidad para viabilizar la ejecución de procesos sociales de alta envergadura.

Tanto la innovación social como las otras innovaciones surgen con el ánimo de ofrecer soluciones específicas y para ello requieren un proceso de identificación de necesidades a partir de un estudio de mercado. Por último, la materialización de los procesos de innovación requiere un alto conocimiento técnico que garantice la calidad del producto final. Ver tabla 3.

Tabla 3. Diferencias y similitudes de la innovación social frente a otros tipos de innovación

Ítems	Innovación social	Otras innovaciones
Aspectos diferenciadores	<p>Contexto de necesidades humanas</p> <p>Genera transformación social</p> <p>Confronta la eficacia de la acción gubernamental</p> <p>Se potencializa cuando se enfrenta a condiciones desfavorables no cubiertas</p> <p>Trabaja con intangibles. La creación de valor se enfoca más hacia lo social que hacia lo económico</p> <p>Fortalecimiento con redes y aliados con el propósito de buscar replicar su uso en otras regiones</p> <p>No requiere patentar; por lo contrario, busca generar capacidades instaladas para su usabilidad y empoderamiento</p> <p>Busca fortalezas en la interdisciplinariedad de sus actores</p>	<p>Contexto de necesidades del mercado, procesos, servicios o productos. Se potencializa cuando el producto proceso o servicio lo compra y lo usa el cliente final para cubrir diferentes tipos de necesidades. Trabaja en lo primordial lo tangible y de manera esporádica lo intangible</p> <p>La creación de valor se enfoca hacia la diferenciación de los productos o servicios y, a su vez, en mayor beneficio económico</p> <p>Debe patentar y proteger con fin de generar barreras que impidan posibles competidores en el mercado. Busca generar hábitos de consumo que permitan el uso frecuente del producto o servicio. Es difícil la integración de los diferentes actores</p>
Similitudes	<p>Creatividad, originalidad, alto impacto, bajo costo, rentabilidad, sostenibilidad, estudio del mercado y detección de oportunidades, desarrollo, prototipado y escalamiento</p>	

Fuente: elaboración propia

4.2 Elementos internos y externos que deben considerarse para hacer innovación social desde la perspectiva de las organizaciones privadas

La innovación social requiere diferentes niveles de capital social, tanto de cooperación en el ámbito micro, es decir, de acción colectiva y de relaciones intracomunitarias, como de cooperación entre instituciones públicas (con credibilidad y eficiencia) y una ciudadanía articulada y organizada en el sentido macro.

La generación de dichas sinergias constituye un trabajo con distintos niveles de dificultad de acuerdo con las condiciones internas y externas de cada organización. López Isaza (2014) argumenta que los retos del presente siglo requerirán fórmulas creativas para superar los inconvenientes en múltiples áreas que se han convertido en obstáculos importantes del desarrollo sostenible.

A continuación, se exponen los principales elementos que las organizaciones privadas que desean incursionar en la innovación social como su actividad prioritaria deben considerar para aumentar las probabilidades de éxito en sus procesos.

4.2.1 Elementos internos

El principal y quizá más importante elemento para considerar por parte de un empresario que tiene una iniciativa de innovación social está relacionado con las afinidades y los intereses de la organización; tal como se ha evidenciado, la innovación social es un concepto poco desarrollado, alrededor del cual existen muchas posturas e interpretaciones, lo que genera cierto nivel de incertidumbre al momento de emprender procesos de esta índole. Tener un interés genuino en el área social es un elemento favorecedor para quienes desean invertir diferentes tipo de recursos en el tema (Schmitt 2014)

Al respecto, Morales Gutiérrez (2009) señala que varios autores concuerdan en que posiblemente uno de los registros dominantes en las próximas décadas será el énfasis en la innovación social y que dicho interés por ella se dará por el agotamiento de los mercados tradicionales y la ampliación de los emergentes: la base de la pirámide (Mutis y Ricart, 2008); es así como la supervivencia de las empresas en muchos sectores, sobre todo en aquellos de naturaleza hipercompetitiva (informática, electrodomésticos, automoción...) se encuentra ligada con su capacidad innovadora, lo que empieza a despertar un alto interés para incursionar en temas de innovación social.

El segundo elemento que debe ser considerado en un proceso de innovación social desde la perspectiva del sector privado es su capacidad instalada en términos del talento humano. Tener un equipo experto en el tema es un elemento que garantiza una buena planeación y un buen desarrollo de los procesos.

Según precisan Edward Lawler y Susan Morhman (2006), las corporaciones con un alto desempeño tienen una estrategia clara de recursos humanos para guiar sus actividades de sostenibilidad y, de paso, la relación entre la sostenibilidad y su estrategia de negocio está articulada con claridad a través de la estrategia de recursos humanos.

La innovación social requiere la colaboración de gobiernos, negocios y organizaciones. Hace falta el compromiso de todos los grupos de interés para aplicar soluciones innovadoras y de carácter empresarial, orientadas a resultados y con perspectivas de escalabilidad para resolver los mayores problemas sociales y medioambientales. En esta colaboración, el recurso humano experto presta un papel fundamental como encargado de buscar soluciones a las necesidades reales de dichas personas, mediante la innovación para ofrecer lo que ellas solicitan, no lo que otros consideran necesario (Brandsen et al. 2016)

La claridad del modelo de negocio, acompañada de una planeación estratégica, es el tercer elemento que en el ámbito constituye un factor determinante para el éxito de un proceso de innovación social. Las empresas deben tener plena claridad del alcance de la propuesta, los aspectos negociables y no negociables, los costos y la forma de retorno de la inversión. No tener la claridad del modelo de negocio ocasiona una desviación de recursos que con posterioridad condiciona el desarrollo óptimo del proceso.

Dado que la innovación social, en sus distintas formas, busca generar impacto social en forma económicamente sostenible, plantearse el modelo de negocio es una pieza clave en el diseño de una innovación social (Commons, 2013).

Los autores (Omar and Osuna 2007) referencian al autor Arend (2013), si la expresión modelo de negocio en la literatura académica es joven, en un contexto social es aún más novedoso por lo que en la innovación social está en una primera etapa. Sin embargo, existen investigaciones que expresan la importancia de trabajar en el modelo de negocio de las organizaciones sociales puesto que tiene motivadores diferentes a los de las empresas tradicionales. Por lo tanto, en el contexto social el modelo de negocio para las empresas sociales representa una estrategia para su sustentabilidad, lo que termina siendo una parte primaria para la innovación social (Murray, Caulier-Grice y Mulgan, 2010).

Michelini (2012) afirma que los investigadores mencionan que cuando se pretende utilizar los marcos de trabajo de los modelos de negocio tradicionales no funcionan, por lo que se requieren ajustarlos a las necesidades específicas que tienen las organizaciones.

Ovalle Osuna *et al.*, (2007) concluyen que las empresas e instituciones con enfoque social deben plantear un modelo de negocio que les permita ser rentables en el

ambiente económico para lograr llevar valor a la sociedad y cumplir el propósito por el que fueron creadas.

De la mano con el modelo de negocio se encuentra la capacidad financiera que tiene la compañía para garantizar de los procesos vertebrales del proyecto. Si bien es cierto que la gestión de recursos es fundamental en procesos sociales de alta envergadura, es importante que la empresa que lidera procesos de innovación tenga un soporte que le permita apalancar diferentes estrategias de tal manera que un retraso en la negociación con un financiador no obstaculice la continuidad de los procesos. Al respecto, Warnock (2014) señala que los costos financieros que conlleva una innovación social pueden ser demasiado grandes para determinados sectores lo cual puede transformarse en una barrera para el desarrollo e implementación de la innovación social. Pablo Matias Herrera (2015)

Según la CEPAL (2015), es imperativa la necesidad de recursos financieros flexibles y en gran escala para promover la innovación dado su principio de replicabilidad, que exige recursos para identificar las innovaciones, sistematizarlas, difundirlas y apoyar al sujeto innovador en su adopción, cuando sea pertinente.

En último lugar, a pesar de que la innovación social liderada por empresas privadas con ánimo de lucro parece ser el reto y la solución al desperdicio de recursos causado por los intentos fallidos del sector público en la solución de problemáticas sociales, en la actualidad no se cuenta con las garantías que incentiven al empresario a volcar su rentabilidad hacia procesos de innovación social. Incursionar en un ámbito que no está definido con claridad y que, además, se enfrenta con la necesidad de cambio de un paradigma negativo de la articulación entre lo empresarial y lo social, genera de entrada un panorama incierto que justifica la importancia del quinto elemento; tener otras fuentes de ingreso distintas a la innovación social. Aquí es importante aclarar que ello depende en gran medida del nivel de madurez financiera de la compañía y del horizonte estratégico en el que se

encuentra; lo que se quiere resaltar es que para un emprendimiento o para una empresa que tiene un nivel de crecimiento financiero lento o moderado es muy arriesgado descargar en la innovación social la rentabilidad de la compañía (Ovalle Osuna *et al.*, 2007).

Tabla 4. Elementos internos que las organizaciones privadas deben tener para incursionar en la innovación social

Elementos Internos	Autor(es)
Interés	Schmitt (2014), Bernal y Cuervo,(2011) Morales Gutiérrez,(2009)
Equipo experto	Edward Lawler y Susan Morhman (2012), Harris (2014)
Modelo de negocios	Commons (2013), Murray, Caulier-Grice y Mulgan (2010), Michelini (2012)
Otras fuentes de ingreso distintas	Ovalle Osuna <i>et al.</i> (2007), CEPAL (2015)

Fuente: elaboración propia

4.2.2 Elementos externos

Respecto al contexto externo de las compañías, se identificaron dos grandes elementos: estatal y redes de apoyo (Villa y Melo, 2015); Bernal (2013). El primero de ellos es el apoyo estatal, entendido desde cuatro ámbitos: político, legal, territorial y económico.

A continuación, se describe cada uno de los mencionados aspectos.

Elemento estatal

Ámbito político

El apoyo político es importante dada la necesidad de trabajar en modelos de colaboración intersectoriales, según lo plantea Codespa (2013); este argumento está sustentado en la magnitud de los retos sociales que no pueden ser asumidos solo por los gobiernos o los organismos internacionales y se requiere el aporte de la empresa privada.

De igual forma, la alianza público-privada se hace necesaria dado el creciente papel que han adquirido el sector privado y la sociedad civil en la provisión de bienes y servicios, además de la necesidad de establecer nuevos códigos de gobernanza en la gestión de dichos bienes y servicios, debido al creciente poder, tanto político como económico, de los nuevos actores no estatales (Codespa, 2013).

Por su parte, Villa y Melo (2015) se refieren a las alianzas público-privadas para el desarrollo de innovaciones sociales como un instrumento para la puesta en marcha de iniciativas de lucha contra la pobreza, entendidas como colaboraciones voluntarias a través de las cuales organizaciones acuerdan trabajar de manera conjunta, de modo que comparten así riesgos y beneficios.

(Codespa, 2013) referencia la autora (Bernal (2013) sostiene que el escalamiento de las Innovaciones sociales por medio de programas gubernamentales es indispensable en Latinoamérica para lograr un impacto significativo. De esta manera se requiere voluntad política e involucramiento de la comunidad, además del apoyo de organizaciones internacionales activas en la región (Herrera, 2015).

De igual manera, Rodríguez Herrera y Alvarado Ugarte (2008) aclaran que es una lección aprendida que, en el caso de las innovaciones sociales, resulta indispensable la alianza con el sector público para ampliar el impacto de las innovaciones en cualquier escala.

Ámbito legislativo

Respecto a la importancia de contemplar la rama legislativa como aliada de la innovación social, la CEPAL (2015) (destacan la importancia de buscar una forma de balancear la creatividad de la innovación social con las capacidades y poder del Estado (con inclusión de poder de compra, regulaciones y justicia). El autor destaca “la importancia del papel del Estado como catalizador del cambio sistémico en un contexto, mientras que al mismo tiempo refuerza los desafíos sociales en otros” CEPAL(2015)

LA CEPAL (2015) referencia los autores Rodríguez Herrera y Alvarado Ugarte (2008); argumentan que para que se produzca el escalamiento de las innovaciones es necesario llevarlas hasta los niveles de política pública; para ello es preciso que los innovadores entren en contacto directo y sistemático con los gestores de políticas, que intercambien experiencias y las lecciones aprendidas y que crezcan en comprensión recíproca:

No basta con un contacto vía papel; nada inspira más que las visitas de campo y la conversación directa con la gente. Es muy importante, además, que los gestores de política se interesen en tener contacto con las experiencias piloto destinadas a probar las nuevas ideas y se muestren receptivos a ellas, lo que supone procesos de sensibilización diversos (p.23).

Ámbito territorial

Herrera (2015) afirma que la innovación social busca conformar, desde punto de vista de un sistema de democracia participativa y compromiso cívico, respuestas que atiendan a las demandas ciudadanas y que redunden, a su vez, en una activación de las capacidades de innovación en un territorio o comunidad, todo ello mediante el desarrollo y la promoción de espacios de discusión, interacción y de aprendizaje social compartido, con el claro objetivo de generar nuevas perspectivas, nuevas alianzas y nuevas soluciones.

Así mismo, Herrera (2015) argumenta que la innovación social tiene mucha cercanía con las relaciones entre las personas y con la introducción de nuevos elementos en las mismas. Al contar con todas las capacidades y recursos disponibles para la innovación, no solo se promueven un sistema y un territorio más integrador, sino que también se forjan un territorio y una comunidad que generan sus propias oportunidades y aprovechan su talento y sus competencias al máximo.

Herrera (2015) argumenta que es necesario integrar el componente de innovación social en las estrategias de fomento de cultura de innovación y emprendimiento y que las mismas deben desarrollarse en tres niveles: el macro, de sociedad y de territorio; el intermedio, de las organizaciones, de los diferentes sectores económicos y sociales, y el básico, de las personas. “En la medida que el conjunto de valores, normas, costumbres, creencias, ideologías, hábitos y códigos de conducta que favorezcan la innovación social converjan en estos tres niveles, esta empezará a darse en una mayor escala” (p 69).

Ámbito económico

Dada la alta envergadura de los procesos de innovación social y la esencia del estado, se hace evidente la necesidad de contar con recursos públicos que

viabilicen la ejecución de proyectos sociales de alto impacto. Herrera (2015) afirma que las innovaciones sociales se están convirtiendo en un drenaje cada vez mayor en los presupuestos públicos nacionales y requieren nuevas políticas innovadoras. Además, señala que el instrumento financiero denominado bonos de impacto social podría ser útil para superar la barrera económica que condiciona la materialización de iniciativas de innovación social (Herrera, 2015).

El segundo elemento externo para que las organizaciones materialicen las propuestas de innovación social es la creación de redes de apoyo.

Elementos redes de apoyo (académico, comunitario y económico)

Morales Gutiérrez (2009) afirma que, desde la perspectiva de la innovación social, la yuxtaposición no es suficiente. Se requiere trabajo en equipo; “se pueden tener todos los ingredientes para “algo” pero hay que ponerlos de la forma adecuada, en el orden correcto y en la proporción justa” (p.167). Mientras que la innovación tecnológica requiere el desarrollo de ventajas competitivas y de un ambiente hostil, la social se fundamenta en la generación de solidaridades y de confianza.

Diversos autores, como Rothwell (1991), hablan de que los procesos de innovación son aquellos fundados en la integración de sistemas y redes de cooperación y que, por tanto, la interrelación de los elementos es una condición necesaria para su desarrollo. De hecho, una parte sustancial de las investigaciones dedicadas a interpretar las transformaciones socioeconómicas y territoriales asociadas con la nueva fase del desarrollo capitalista incorporan como referentes centrales a los procesos de innovación y al espacio de interacción conformado por flujos y redes. (Morales Gutiérrez, 2009).

La innovación social como proceso de aprendizaje social e institucional puede ser gerenciado en forma participativa para lograr los objetivos del desarrollo sostenible.

“El énfasis en la interacción entre actores destaca la necesidad de edificar relaciones cooperativas (alianzas, coordinación, otros), y particularmente redes interactivas de comunicación como fuente de realizaciones y de aprendizaje de procesos efectivos de innovación” (Miranda, 2003, citado por Rodríguez Herrera y Alvarado Ugarte (2008, p.15).

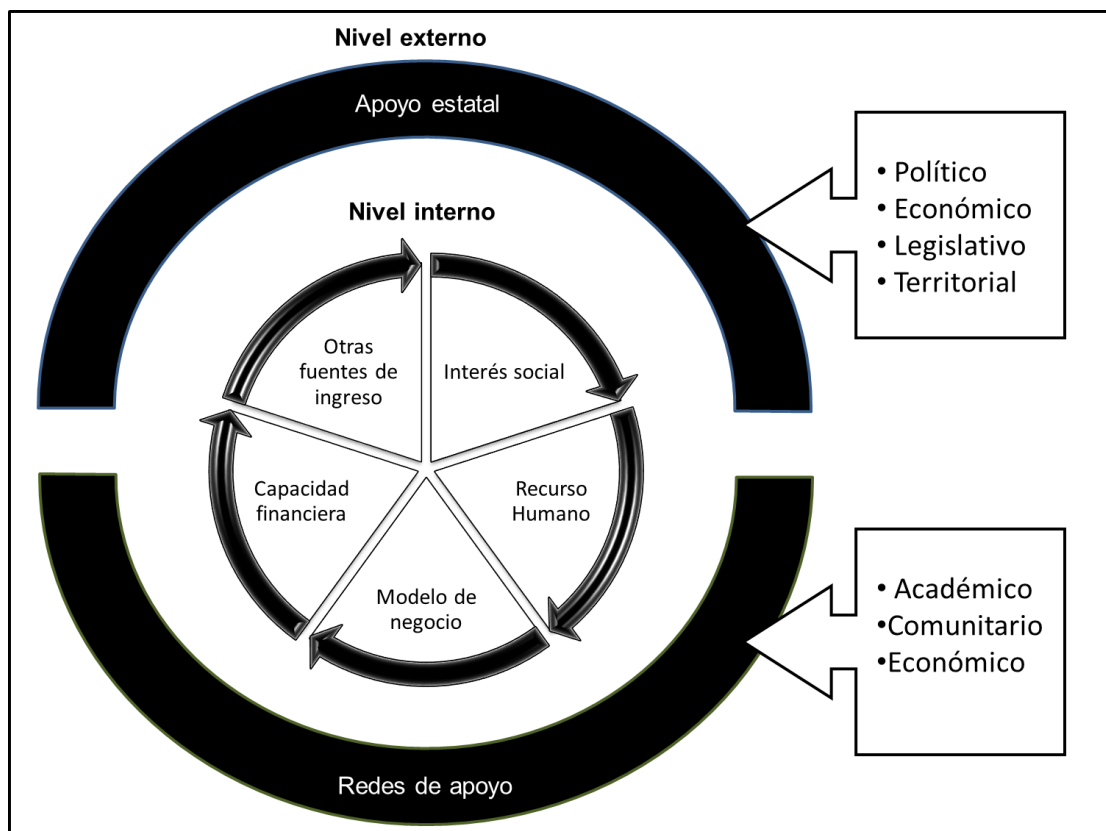
Rodríguez Herrera y Alvarado Ugarte (2008) argumentan que una organización privada que quiere innovar en el campo social requiere desarrollar alianzas y redes que permitan movilizar recursos y, sobre todo, conocimientos, provenientes de diversos actores y agentes, además de los propios. Dichas alianzas suelen necesitar agentes intermedios y espacios articuladores, cuya función principal es poner en contacto a los actores y facilitar procesos de construcción de acuerdos y de coordinación de acciones.

Abordar la innovación social implica reconocer su complejidad puesto que compromete tanto su historia intelectual como a diferentes actores públicos, privados, civiles y académicos, todos ellos con la presunción de que pueden y deben hacer algo con respecto, no tanto al mismo concepto, sino a su realización, como panacea para la solución de los problemas que en la actualidad experimenta la humanidad, con el propósito de buscar por ello su incorporación en la agenda de problemas socialmente vigentes (López Isaza, 2014).

Tabla 5. Elementos externos que las organizaciones privadas deben tener para incursionar en la innovación social

Elementos externos	Autor(es)
Elemento estatal Ámbitos: político, legal, territorial y económico	Villa y Melo (2015), Bernal (2013), Codespa (2013), Gordon <i>et al.</i> (2014), Herrera (2015)
Elemento de las redes de apoyo Ámbitos: académico, comunitario y económico	Morales Gutiérrez (2009), Rothwell (1991), Miranda (2003), Rodríguez Herrera y Alvarado Ugarte (2008)

Fuente: elaboración propia



Gráfica 1. Elementos internos y externos de las organizaciones privadas favorecedores de procesos de innovación social

Fuente: elaboración propia

4.3 Condiciones necesarias para que la innovación social sea un proceso mas asertivo para la empresa privada

La expresión “bueno, bonito y barato” es para muchas personas el criterio determinante a la hora de adquirir un bien o servicio y, a su vez, se ha convertido en la premisa de los procesos productivos de muchas compañías. Este dicho popular tiene mucho que ver con el concepto de innovación en el que se busca, entre otras cosas, generar productos de alto impacto (bueno), novedosos (bonito) y, en el caso de la innovación frugal, a un coste que viabilice su producción y venta (barato). En síntesis: hacer más con menos (Radjou, Prabhu y Ahua, 2012).

Las condiciones sociales, políticas y económicas de un territorio marcan una pauta importante para las organizaciones (Kania y Kramer 2011.), por lo que, más allá de definir una fórmula mágica que garantice el éxito de una propuesta de innovación social, es fundamental realizar una lectura de contexto en profundidad que brinde los elementos necesarios para determinar el tipo de propuestas factibles de comercializar/ejecutar bajo dichas circunstancias (Morales Gutiérrez, 2009).

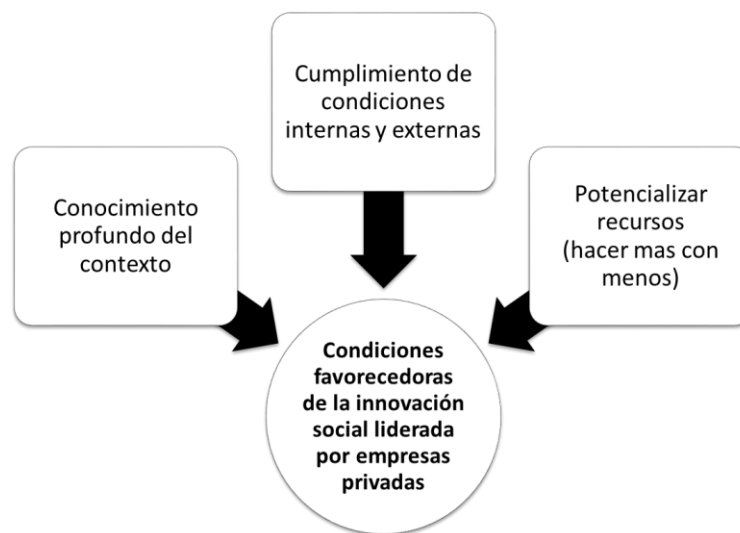
En el caso latinoamericano “hacer más con menos” es un reto latente para todos los entornos y sectores; los indicadores sociales y económicos demuestran que existe una alta demanda de bienes y servicios, lo que va en contravía del poder adquisitivo de las mayorías. La innovación social en este contexto cobra relevancia en la medida en que logre cerrar brechas con el propósito de permitir, con los recursos disponibles (por lo general escasos), no solo beneficiar a numerosas poblaciones sino hacerlo de manera efectiva y duradera (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2012; Bonilla Moreno y Rojas Calderón, 2012).

De igual forma, las redes colaborativas de las organizaciones constituyen un elemento clave a la hora de emprender procesos de innovación social; la sensación (*feeling*) con la comunidad, sus aliados estratégicos, sus relaciones públicas, su posicionamiento y su reputación son elementos que juegan a favor o en contra de la compañía que quiere emprender procesos de alto impacto social (Morales Gutiérrez, 2009; Bernal (2013).

Otro aspecto importante es definir con claridad, de acuerdo con los factores antes expuestos, el nivel de alcance de las propuestas de innovación social; un alcance macro requiere el cumplimiento de requisitos externos (sociales y políticos) que no necesariamente se corresponden con la dinámica de todas las organizaciones Bernal, 2013; Morales Gutiérrez, 2009; Rothwell, 1991).

Así como en la innovación frugal, la organización puede apropiarse en la innovación social la potencialización de los recursos (hacer más con menos) sin sacrificar la calidad del resultado es la combinación ideal tan buscada y, en ocasiones, mal interpretada. Aplicar la fórmula innovación social más innovación frugal se convierte en un reto para las organizaciones privadas de impacto social, en la medida en que permite crear valor compartido pese a las restricciones económicas (Fundación para la Innovación Bankinter, 2014).

En el presente estudio se identificaron tres componentes necesarios para que las empresas privadas aumenten sus probabilidades de éxito en procesos de innovación social, que se resumen en la gráfica 2.



Grafica 2. Condiciones que favorecen la innovación social cuando es liderada por empresas privadas

Fuente. Elaboración propia.

Así pues, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos específicos de la investigación, se obtuvo como resultado principal que la innovación social no solo es viable desde el punto de vista del sector privado, sino que es una tendencia mundial que cobrará cada vez más fuerza y que requiere acciones inmediatas e iniciativas por parte de los empresarios que permitan avanzar en la consolidación de modelos de negocio claros para la innovación social.

Por último, ante una realidad social y comercial en la que la competencia aumenta cada día, los recursos se vuelven más escasos y las necesidades sociales no decrecen, de modo que es importante para las compañías privadas con enfoque social avanzar en la construcción de estrategias que contemplen la fórmula innovación social más (potencializar recursos = innovación frugal); se trata de combinar la creatividad y la pertinencia con la tripleta eficacia, eficiencia y efectividad (Fundación para la Innovación Bankinter, 2014).

5. CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS

Conclusiones de acuerdo con los objetivos de la investigación

El presente trabajo se desarrolló con el fin de cumplir los siguientes objetivos específicos que confluyen al objetivo general:

Identificar conceptos macro de la innovación social a través de la exploración Bibliográfica. La revisión documental permitió recuperar y compilar diversas fuentes de información relacionadas con el objeto de estudio que, una vez contrastadas y analizadas, brindaron una mayor comprensión del fenómeno en estudio. Dicha revisión permitió establecer las variables o categorías de análisis, en las que se seleccionaron 70 referencias bibliográficas de 110 referencias que fueron consideradas relevantes para el estudio.

La innovación social es un tema bastante amplio y poco estudiado en el ámbito de las empresas privadas. Al considerar lo anterior y la necesidad de que cada vez mayor número de organizaciones se involucren la innovación social, es importante seguir avanzando en el estudio de la materia de tal forma que en cada situación se contribuya a reducir las brechas sociales que existen hoy para que una empresa privada incursione en el tema y pueda desempeñarse a plenitud.

El segundo objetivo específico fue

Identificar las principales características diferenciadoras y elementos comunes de la innovación social frente a otras innovaciones

El concepto de innovación social es el menos desarrollado con respecto a los otros tipos de innovación; de hecho, a lo largo de la investigación se hizo evidente que algunos autores conciben la innovación como algo intrínsecamente social, lo que significa que la innovación social no necesariamente es un concepto excluyente de

los otros tipos de innovación, sino que de manera eventual se convierte en una extensión de ellos en casos en los que se cumplen unas características especiales, propias de la innovación social.

De acuerdo con lo anterior se pueden identificar algunas características exclusivas de la innovación social que constituyen su factor diferencial respecto de otros tipos de innovación, entre las que se destaca su orientación hacia la solución de problemáticas que afectan a la humanidad o a necesidades especiales de ella, su contribución directa a mejorar la eficacia de la acción gubernamental y su principio de replicabilidad y glocalidad.

Una vez cumplidos los objetivos específicos se abordó el objetivo general

Determinar los elementos fundamentales que deben considerarse por parte de una empresa privada que quiera desarrollar procesos de innovación social como su actividad prioritaria

Existen elementos internos y externos que toda organización privada debe tener claros a la hora de invertir en procesos de innovación social; en el ámbito interno se identificaron cinco elementos entre los que la madurez financiera de la organización es un aspecto que debe analizarse en detalle puesto que determina el nivel de riesgo en el que se incurre con un proceso de la índole mencionada. Los elementos identificados fueron, en su orden, interés en lo social, recurso humano especializado, modelo claro de negocio, capacidad financiera y otras fuentes de financiación.

En el ámbito externo surgieron dos grandes elementos: el apoyo estatal y las redes de apoyo. El primer elemento se entendió a partir de las siguientes categorías: política, legislativa, territorial y económica; el segundo se entendió desde la

perspectiva de alianzas con academia, comunidad e instituciones económicas financiadoras.

Uno de los grandes obstáculos para la innovación social, tanto en lo macro como en lo micro está relacionado con las voluntades sociales y políticas; la creatividad, la pertinencia y la calidad técnica son ingredientes que no garantizan el éxito de ideas socialmente innovadoras; es evidente que la alianza con el sector público es potenciadora y necesaria para el trabajo social y comunitario, máxime cuando se habla de impacto de tipo macro. Lo anterior habla de que no existe una fórmula mágica, por lo que es indispensable leer el contexto y las necesidades de la compañía para determinar el alcance y si se cumplen o no los requerimientos necesarios para embarcarse en un proceso asertivo.

Finalmente es importante resaltar el apoyo brindado por organismos internacionales al sector privado para el desarrollo de procesos de Innovación Social, lo cual se constituye en una oportunidad para que las empresas privadas aúnen esfuerzos para la presentación de propuestas de alto impacto social.

Conclusiones sobre la Metodología

El análisis bibliográfico cualitativo y la exploración bibliográfica facilita la identificación, organización y análisis de datos bibliográficos cuando hay abundante literatura sobre el tema abordado. Por su parte las fichas RAE organizan y sistematizan los datos bibliográficos posibilitando la identificación de categorías para una mejor comprensión de los conceptos e ideas relevantes en el tema. Las categorías son agrupaciones de niveles de significación y por medio de las relaciones que se pueden establecer entre dichas categorías, emergen nuevos sentidos, significados y conceptos, obteniendo nuevos marcos de referencia y nuevas formas de hacer.

La exploración documental y la revisión bibliográfica cualitativa permitieron analizar 70 documentos a fondo, una producción documental que develó las posturas de diferentes autores; así mismo, brindó elementos suficientes frente al tema estudiado y le permitirá al lector formular nuevas preguntas o realizar otro tipo de análisis.

Las empresas privadas que tienen su Job enfocado en procesos de innovación social deben cumplir con algunos requisitos de acuerdo con el alcance y magnitud de sus propuestas; para las innovaciones sociales a nivel micro las compañías poseen un nivel más alto de poder y autonomía lo cual viabiliza dicha ejecución, contrario a esto se encuentran las innovaciones sociales a nivel macro que necesariamente requieren de la unión de fuerzas y poderes sociales, políticos y económicos que sustenten desde los diferentes ángulos la ejecución de este tipo de propuestas.

Uno de los grandes obstáculos para la innovación social tanto a nivel macro como a nivel micro está relacionado con las voluntades sociales y políticas; la creatividad, pertinencia y calidad técnica son ingredientes que no garantizan el éxito de ideas socialmente innovadoras, la alianza con el sector público evidentemente es potenciadora y necesaria para el trabajo social y comunitario, máxime cuando se habla de impacto a nivel macro. Lo anterior habla de que No existe una fórmula mágica, es necesario leer el contexto y las necesidades de la compañía para determinar el alcance y si se cumple o no con los requerimientos necesarios para embarcarse en un proceso más asertivo.

Trabajos futuros

El autor propone investigar casos de estudio que permitan analizar los logros obtenidos por iniciativas que nacen en el sector privado en temas de desarrollo social de tal modo que se permita iniciar un proceso de legitimación de la empresa privada como aliada estratégica en los procesos de transformación social.

Así mismo el autor propone investigar casos de estudio sobre modelos de negocio para la innovación social a partir de la empresa privada.

La innovación social es un tema bastante amplio y poco estudiado en el ámbito de las empresas privadas. Considerando esto, y la necesidad de que cada vez más organizaciones se involucren en temas de innovación social, es importante seguir avanzando en el estudio de la materia de tal forma que cada vez se contribuya a reducir las brechas sociales que existen hoy para que una empresa privada incursione en el tema y pueda desempeñarse a plenitud.

En este sentido, es importante que las entidades gubernamentales visibilicen los logros obtenidos por iniciativas que nacen desde el sector privado en temas de desarrollo social que permita iniciar un proceso de legitimación de la empresa privada como aliada estratégica en los procesos de transformación social.

REFERENCIAS

- Abreu Quintero, J. L. (2011). Innovación social: conceptos y etapas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 6(2), 134-48. Recuperado
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations, *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, pp. 123-167
- Ángel Álvarez, B. E. (2009). El concepto de innovación. *Lupa Empresarial*, 9. Recuperado el 25 de mayo de 2017, de: <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/94/182>
- Ballart, X. (2001). *Innovación en la gestión pública y en la empresa privada: los casos de Óscar Fanjul, Pedro Fontana, Alberto Ledesma, Mercè Sala y Rafael Villaseca*.
- BEPA. (2014). Social Innovation: A Decade of Changes. A BEPA report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Recuperado de http://espas.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/social_innovation_decade_of_changes.pdf
- BID 2015. "El desarrollo social: Innovación Social Empresarial."
- Domanski, 2016. *Innovación Social En Latinoamérica*.
- Bonilla Moreno, N., y Rojas Calderón, A. (2012). *Una revisión de las tendencias en investigación sobre la innovación social: 1940-2012*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, trabajo de grado de Maestría en Gestión de Organizaciones. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7232/1/BonillaMorenoNatalia2012.pdf>
- Booz, Allen, & Hamilton. (1968). *Management of new products*. New York, NY: Author.

Commons, Creative.(2014) “Modelos de Negocio En Innovación Social .”
https://eresimpulso.fontvella.es/documents/Lectura_4 Modelos de negocio sociales.

Damanpour, F.; Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change, *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 15, no. 1, pp. 1-24

Demaison, J., Boggs, J. E., & Császár, A. G. (Eds.). (2016). *Equilibrium molecular structures: from spectroscopy to quantum chemistry*. CRC Press.

Echeverría, J. (2008). El Manual de Oslo y la innovación social. *Arbor, Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 184(732), 609-18. Recuperado el ... de ... de ..., de: <http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/210/211>

Edwards, M. (2012). ¿Qué es la innovación social? *Innovación. Blog sobre invención y creatividad de Tendencias 21*. Recuperado el 25 de mayo de 2017, de: http://www.tendencias21.net/innovacion/Que-es-la-innovacion-social_a45.html

Errasti Lozares, N., Oyarbide Zubillaga, A., Zabaleta Etxebarria, N, y Errasti Opakua, A. (2007). La marea de la innovación: ¿cuál es la forma más adecuada de coger la ola? En Madrid: Adingor, *XI Congreso de Ingeniería de la Organización* (pp. 1137-1146).: http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2007/technological_innovation/1137_1146.pdf

Ferràs, X. (2013, 11 de diciembre). Una definición de innovación. *Innovacion.cl / Innovación al día*. Recuperado el 25 de mayo de 2017, de: <http://www.innovacion.cl/columna/una-definicion-de-innovacion/>

Franz, H.-W., Hochgerner, J., & Howaldt, J. (2012). *Challenge social innovation. Potentials for business, social entrepreneurship, welfare and civil society*. Nueva York: Springer.

Fundación de la Innovación Bankinter (2010). *El arte de innovar y emprender*. Madrid: Fundación de la Innovación Bankinter.
http://www.upo.es/upotec/static/upload/files/INNO_3590_FTFXIV_El_arte_de_innovar_y_emprenderv2_.pdf

Galanakis, K. (2005a), Innovation process. make sense using system thinking, Technovation pp. 1-11

Galeano Marín, María Eumelia. Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada. Medellín: La Carretera Editores, 2004.p. 153

Garcia, Adelina Clauso. "Análisis Documental : El Análisis formal." 2005 3: 11–19.

Gee, S. (1981). Technology transfer, innovation, and international competitiveness John Wiley; Sons, cop., New York.

codespa 2013. "Alianzas Público-Privadas Para El Desarrollo." Tercera edición

Godin, B. (2006). The linear model of innovation. The historical construction of an analytical framework. *Science, Technology, and Human Values*, 31(6), 639-67.
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0162243906291865>

Goldenberg, M., Kamoji, W., Orton, L., Williamson, M., (2009). Social Innovation in Canada: An Update.

González de Londoño, A. M. (2014). Teoría y casos de innovación social. Caracterización de Manizales más, una experiencia de emprendimiento de alto impacto en Colombia. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales, Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones, trabajo de grado. Recuperado:
<http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/974/1/Teoria%20y%20casos%20de%20innovacion%20social.pdf>

0Casos%20de%20Innovaci%C3%B3n%20Social.%20Caracterizaci%C3%B3n%20Emprendimiento%20Alto%20Impacto%20Manizales%20Colom.pdf

Guaipatín, C., y Humphreys, M. O. (2014). Innovación social en la práctica. El caso del proyecto de Fe y Alegría para la educación inclusiva de niños con discapacidades en Ecuador. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo, documento para discusión #IDB-DP-360.

Herrera, P. M. (2015). Bonos de impacto social: de la innovación social a la innovación financiera responsable. *Trilogía. Ciencia. Tecnología y Sociedad*, 7, 63-73. Recuperado <http://itmojs.itm.edu.co/index.php/trilogia/article/viewFile/814/769>

Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective impact. *Stanford Social Innovation Review*, winter. Recuperado: https://ssir.org/images/articles/2011_WI_Feature_Kania.pdf

Lawler E Boudreau J Mohrman. (2006). Achieving strategic excellence : an assessment of human resource organizations Publisher: Stanford Business Books, an imprint of Stanford University pp: 143

López Isaza, G. A. (2014). Innovación: lo social le es inmanente. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 22(2), 123-58.

Machado, Fernández M.(1997).Gestión tecnológica para un salto en el desarrollo industrial. CDTI-CSIC, Madrid

Manjarrés Henríquez, L., y Vega Jurado, J. (2012). La gestión de la innovación en la empresa: evolución de su campo de estudio. *Dimensiones Empresariales*, 10(1), 18-29. Recuperado el 27 de marzo de 2017, de: https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/dimension-empresarial/volumen-10-no-1/articulo02.pdf

Martínez Moreno, R. (2011). *Políticas públicas e innovación social. Marcos conceptuales y efectos en la formulación de las políticas*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, trabajo de grado de Maestría en Pensar y Gobernar las Sociedades Complejas.: http://leyseca.net/PDFs/TFM_Social_Innovation_rubenmartinez_.pdf

Mac, Hugo A. 2012. "Innovación Y Responsabilidad Social : Una Reflexión Sobre Los Puntos de Encuentro Innovation and Social Responsibility : A Reflection on the Meeting Points Uma Reflexão Sobre Os Pontos de Encontro," no. 30: 13–35.

MELO, LAURA VILLA; JENNY. 2015. "Panorama Actual de La Innovación Social En Colombia (4)." BID. <http://www.aciem.org/home/index.php/park-blog/14580-panorama-actual- de-la- innovacion-social- en-colombia>.

Morales 2015. n.d. "La Creación de Valor Compartido Y La Innovación Social Como Detonantes Del Desarrollo Económico Ante La Competitividad Global," 234–53.

Muñoz 2013. "Ética Empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) Y Creación de Valor Compartido (CVC)" 7 (3): 1988–7116.
doi:10.3232/GCG.2013.V7.N3.05.

Moulaert, F. and Mehmood, A (2010) Spaces of social innovation. In Pike, A.; Rodriguez-Pose, A. and Tomaney, J. (eds.). *A Handbook of Local and Regional Development*. London: Routledge, 212-225.

Michellini, L. (2012). *Social innovation and new business models. Creating shared value in low-income markets*. Nueva York: Springer.

Mintzberg, H, Quinn, J. B., y Ghoshal, S. (1999). *El proceso estratégico*. Madrid: Prentice-Hall Iberia.

Morales Gutiérrez, A. C. (2009). Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales. *Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria - Revista de servicios sociales*, 45, 151-178.

- Mulgan, G., Tucker, S., Rushanara, A., & Sanders, B. (2008). *Social innovation. What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Oxford, MA: Said Business School.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). The open book of social innovation. Londres: The Young Foundation y Nesta, Recuperado el ... de ... de ..., de:
https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_open_book_of_social_innovation.pdf
- Mutis, J. y Ricard T, (2008): "Innovación en modelos de negocio: la base de la pirámide como campo de experimentación". *Business Review*, pp. 10-27.
- Newth, J. (2016). Social enterprise innovation in context: stakeholder influence through contestation. *Entrepreneurship Research Journal*, 6(4), 369-99. Recuperado:
https://www.researchgate.net/publication/274569142_Social_Enterprise_Innovation_in_Context_Stakeholder_Influence_through_Contestation
- Navi Radjou and Jaideep Prabhu; (2013). Frugal innovation: a new business paradigm: <http://knowledge.insead.edu>.
- OCDE. (2005). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Manual de Oslo. European Commission
- Ovalle Osuna, Ó. O., Hernández Solís, S., y Apodaca del Ángel, L. E. (2007). Modelos de negocio en el contexto de la innovación social. *Revista Iberoamericana de Gestión Académica y Producción Educativa*, 2. Recuperado: <https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/viewFile/163/211>
- Pavón, J.; Goodman, R. A. (1981). El proceso de innovación, in La planificación del desarrollo tecnológico: el caso español, proyecto Modeltec, Centro para el desarrollo tecnológico industrial, Madrid, pp. 221-229

Pontificia Universidad Católica de Chile (2012). *La innovación social en Chile y el Rol del Estado en su desarrollo*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado el 6 de junio de 2017, de: http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2012/05/170212_Informe-Final-Estudio-Innovacion-Social.pdf

Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review América Latina*, reimpresión R0612D-E. Recuperado el 13 de mayo de 2013, de: <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/12/Estrategia%20y%20Sociedad.pdf>

Rodríguez Herrera, A., y Alvarado Ugarte, H. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2536/S0800540_es.pdf;jsessionid=F5322BBAF658EA8BDDBE8B8242F311E?sequence=1

Rothwell, R. (1991): “*External networking and innovation in small and medium-sized manufacturing firms in Europe*”. Technovation. Vol. 11 N° 2. Elsevier Science Publishers Ltd.

Sánchez, P. Z. (2011). Contabilidad General. Con base en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Schmitt, J. (2014). *Social innovation for business success. Shared value in the apparel industry*. Nueva York: Springer Gabler.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Pres.

Tang, H. K. (1998). An integrative model of innovation in organizations, *Technovation*, vol. 18, no. 5, pp. 297-309

Unceta, A., Castro-Spila, J., & García Fronti, J. (2016). Social innovation indicators. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 29(2): 192-204. <http://dx.doi.org/10.1080/13511610.2015.1127137>

Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED (España) (2005). Resumen del manual de Oslo sobre innovación (Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación). Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado el 25 de mayo de 2017, de: [http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/VICERRECTORADOS/INVESTIGACION/O.T.R.I/DEDUCCIONES FISCALES POR INNOVACION/RESUMEN MANUAL DE OSLO/OECDOSLOMANUAL05_SPA.PDF](http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/VICERRECTORADOS/INVESTIGACION/O.T.R.I/DEDUCCIONES_FISCALES_POR_INNOVACION/RESUMEN_MANUAL_DE_OSLO/OECDOSLOMANUAL05_SPA.PDF)

Valdés Herrera, C. (2010, 3 de febrero). Teoría de la organización y estructuras organizacionales. *GestioPolis*. Recuperado el 25 de mayo de 2017, de: <https://www.gestiopolis.com/teoria-organizacion-estructuras-organizacionales/>

Villa, L., y Melo, J. (2015). Panorama actual de la innovación social en Colombia. *BID*: 62. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo, documento para discusión N° IDP-DP-381. Recuperado el 21 de febrero de 2017, de:

https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6957/CTI_DP_Panorama_actual_de_la_innovacion_social.pdf?sequence=1

Warnock, R. (2014). Harnessing the Power of Social Innovation to Drive the Northern Ireland Economy.

Westley, F., & Antadze, N. (2010). Making a difference: strategies for scaling social innovation for greater impact. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(2), 1-19. Recuperado https://uwaterloo.ca/waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/sites/ca.waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/files/uploads/files/strategies_for_scaling_social_innovation.pdf

Windrum, P., Schartinger, D., Rubalcaba, L., Gallouj, F., & Toivonen, M. (2016). The co-creation of multi-agent social innovations: a bridge between service and social innovation research. *European Journal of Innovation Management*, 19(2), 150-66. Recuperado el 7 de febrero de 2017, de: <http://dx.doi.org/10.1108/EJIM-05-2015-0033>